TP 13805F

# LA MISE EN OEUVRE DE PROGRAMMES DE MESURES INCITATIVES RELATIFS À LA SÉCURITÉ ET À LA PRODUCTIVITÉ

## LIGNES DIRECTRICES POUR PARCS DE CAMIONS

Préparé pour
Le Centre de développement des transports
Transports Canada
Montréal (Québec)

et

La United States Federal Motor Carrier
Safety Administration
Washington (D.C.)

Conseil canadien de la sécurité

Juillet 2001

Le présent manuel fut préparé avec le soutien financier du Centre de développement des transports de Transports Canada et de la *US Federal Motor Carrier Safety Administration*. Il représente les points de vue des auteurs, mais pas forcément ceux du Centre de développement des transports ou de la *Federal Motor Carrier Safety Administration*.

This document is also available in English: *How to Implement Incentive Programs for Safety and Productivity – Guidelines for Transport Fleets (TP 13805E).*

Transports Canada / Transport Canada

# FORMULE DE DONNÉES POUR PUBLICATION

| 1. N° de la publication de Transports Canada | 2. N° de l'étude | 3. N° de catalogue du destinataire |
|---|---|---|
| TP 13805F | 9885 | |

| 4. Titre et sous-titre | 5. Date de la publication |
|---|---|
| La mise en oeuvre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité et à la productivité - Lignes directrices pour parcs de camions. | Juillet 2001 |
| | 6. N° de document de l'organisme exécutant |

| 7. Auteur(s) | 8. N° de dossier - Transports Canada |
|---|---|
| Ray Barton, Jacques Bergeron, Raynald Marchand, et al. | ZCD2450-193 |

| 9. Nom et adresse de l'organisme exécutant | 10. N° de dossier – TPSGC |
|---|---|
| Conseil canadien de la sécurité<br>1020 Thomas Spratt Place<br>Ottawa, Ontario<br>Canada K1G 5L5 | MTB-0-00475(617) |
| | 11. N° de contrat – TPSGC ou Transports Canada |
| | T8200-0-00502/01-MTB |

| 12. Nom et adresse de l'organisme parrain | 13. Genre de publication et période visée |
|---|---|
| Centre de développement des transports (CDT)<br>800, boul. René-Lévesque Ouest<br>Bureau 600<br>Montréal (Québec)<br>H3B 1X9 | Final |
| | 14. Agent de projet |
| | B. Marshall |

15. Remarques additionnelles (programmes de financement, titres de publications connexes, etc.)

Étude coparrainée par la Federal Motor Carrier Safety Administration du Department of Transportation des États-Unis

16. Résumé


Une étude menée en 1998 par le Conseil canadien de la sécurité (et financée par le Centre de développement des transports de Transports Canada) révélait un manque d'information chez les entreprises de camionnage désireuses de mettre sur pied un programme de mesures incitatives. Le présent manuel est un guide pratique qui aidera ces entreprises à élaborer, administrer et évaluer leurs programmes de mesures incitatives. Des programmes pilotes mis à l'essai dans trois parcs de camions ont confirmé la validité des procédures exposées dans le manuel et ont permis de mesurer les avantages de ces programmes par rapport à leurs coûts.

Le manuel énumère les éléments nécessaires à un programme de mesures incitatives réussi, les types les plus courants de mesures incitatives et les facteurs à prendre en considération dans le choix des mesures incitatives. L'accent est mis sur l'élaboration d'un plan d'action assorti d'objectifs clairs, qui fera en sorte que le temps et l'argent investis dans le programme n'auront pas été dépensés en vain.

Les programmes de mesures incitatives qui misent sur une approche d'équipe donnent, en général, de meilleurs résultats, et de loin, que les programmes autocratiques. Ce manuel indique comment s'y prendre pour mettre sur pied une équipe chargée de gérer le programme. Il donne également des conseils sur les communications internes et externes – les éléments clés de programmes de mesures incitatives efficaces.

Une comparaison «avant-après» des coûts et avantages est un excellent moyen d'évaluer un programme de mesures incitatives. Il ne faut pas oublier, toutefois, que ces programmes mettent du temps avant de porter fruit. Les évaluations des programmes pilotes ont indiqué, dans les trois cas, des avantages de beaucoup supérieurs aux coûts.

Ce manuel remplace le rapport intitulé *La mise en oeuvre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité et à la productivité – Lignes directrices pour parcs de camions : Version pour les essais-pilotes* (TP 13413F).


| 17. Mots clés | 18. Diffusion |
|---|---|
| Camionnage, sécurité, productivité, camionneur, programme de mesures incitatives, incitatifs | Le Centre de développement des transports dispose d'un nombre limité d'exemplaires. |

| 19. Classification de sécurité (de cette publication) | 20. Classification de sécurité (de cette page) | 21. Déclassification (date) | 22. Nombre de pages | 23. Prix |
|---|---|---|---|---|
| Non classifiée | Non classifiée | — | xii, 50, ann. | Port et manutention |

Transport Canada / Transports Canada

# PUBLICATION DATA FORM

| 1. Transport Canada Publication No. | 2. Project No. | 3. Recipient's Catalogue No. |
|---|---|---|
| TP 13805F | 9885 | |

| 4. Title and Subtitle | 5. Publication Date |
|---|---|
| La mise en oeuvre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité et à la productivité - Lignes directrices pour parcs de camions. | July 2001 |
| | 6. Performing Organization Document No. |
| 7. Author(s) | 8. Transport Canada File No. |
| Ray Barton, Jacques Bergeron, Raynald Marchand, et al. | ZCD2450-193 |
| 9. Performing Organization Name and Address | 10. PWGSC File No. |
| Canada Safety Council<br>1020 Thomas Spratt Place<br>Ottawa, Ontario<br>Canada K1G 5L5 | MTB-0-00475(617) |
| | 11. PWGSC or Transport Canada Contract No. |
| | T8200-0-00502/01-MTB |
| 12. Sponsoring Agency Name and Address | 13. Type of Publication and Period Covered |
| Transportation Development Centre (TDC)<br>800 René Lévesque Blvd. West<br>Suite 600<br>Montreal, Quebec<br>H3B 1X9 | Final |
| | 14. Project Officer |
| | B. Marshall |

15. Supplementary Notes (Funding programs, titles of related publications, etc.)

Co-sponsored by the U.S. Department of Transportation Federal Motor Carrier Safety Administration

16. Abstract


A 1998 Canada Safety Council report (funded by Transport Canada's Transportation Development Centre) identified a need for information to help fleets ensure the success of their incentive programs. This manual was developed as a practical guide to help trucking companies develop, administer, and evaluate incentive programs. Pilot incentive programs were tested with three commercial fleets to confirm the procedures contained in the manual and to provide information on the benefits of such programs compared to their costs.

This manual outlines the elements necessary for effective incentive programs, the most common types of incentives, and factors to consider when deciding on which incentives to offer. Emphasis is placed on developing an action plan with clear objectives to help ensure a good return on the efforts and money invested.

Incentive programs that emphasize a team approach typically achieve far better results than autocratic ones. This manual describes how to organize a team to direct the program. Guidance is also given regarding internal and external communication – key components of successful incentive programs.

A "before and after" comparison of costs and benefits is recommended as a valuable way to evaluate an incentive program, emphasizing that it takes time for a program to become effective. Evaluations completed for the pilot incentive programs indicate benefits far exceeding the costs for all three programs.

This manual supersedes the report entitled *How to Implement Incentive Programs for Safety and Productivity – Guidelines for Transport Fleets: Pilot Testing Version* (TP 13413E).


| 17. Key Words | 18. Distribution Statement |
|---|---|
| Trucking, safety, productivity, truck driver, incentive program, incentives | Limited number of copies available from the Transportation Development Centre |

| 19. Security Classification (of this publication) | 20. Security Classification (of this page) | 21. Declassification (date) | 22. No. of Pages | 23. Price |
|---|---|---|---|---|
| Unclassified | Unclassified | — | xii, 50, apps | Shipping/ Handling |

# REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à témoigner leur reconnaissance à tous les membres du comité directeur pour leur savoir-faire. N'eût été de leur apport et de leurs commentaires, le contenu du présent ouvrage aurait été moins riche.

**Membres du comité directeur**

Paul Boase
Chef, Usagers des routes
Sécurité routière
Transports Canada
Ottawa (Ontario)

Julie Breault
Directrice, Sécurité
Transport Bourassa
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec)

Gilles Côté
(ancien) Conseiller-Prévention des sinistres
Markel compagnie d'assurance du Canada
Montréal (Québec)

Michel Desroches
(ancien) Directeur, Sécurité
Transport Bourassa
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec)

Claude Dussault
Chef du Service des études et des stratégies en sécurité routière,
Société de l'assurance automobile du Québec
Québec (Québec)

Jean-Marie Gagnon
Conseiller principal en prévention
Markel compagnie d'assurance du Canada
Montréal (Québec)

Jean-Guy Gauthier
(ancien) Conseiller principal
Zurich Compagnie d'Assurances
Montréal (Québec)

Ron Knipling
Chef, Division de la recherche
Office of Research, Technology and Information Systems
Federal Motor Carrier Safety Administration
Washington (D.C.)

François Tardif
Agent de recherche
Société de l'assurance automobile du Québec
Québec (Québec)

Michel Levert
Chef de la direction
Techni-Data Performance
Montréal (Québec)

Brian Marshall
Chef, Application de la technologie
Centre de développement des transports
Transports Canada
Montréal (Québec)

Barrie Montague
Vice-président
Ontario Trucking Association
Rexdale (Ontario)

Keith Mundy
Partners in Compliance Coordinator
Alberta Motor Transport Association
Calgary (Alberta)

Milt Schmidt
Coordinateur international - ALÉNA
Office of Safety Programs
Federal Motor Carrier Safety Administration
Albany (New York)

Ling Suen
Consultant
Centre de développement des transports
Tranpsorts Canada
Montréal (Québec)

# SOMMAIRE

Face au défi d'améliorer la sécurité et la productivité, les entreprises de transport se tournent vers des programmes de mesures incitatives. Une étude menée par le Conseil canadien de la sécurité (et financée par Transports Canada) a conclu qu'il existait un besoin en informations à l'intention des parcs de camions pour que ceux-ci puissent assurer la réussite de leurs programmes de mesures incitatives. Le présent manuel vise à aider les compagnies de camionnage à élaborer, administrer et évaluer leurs programmes de mesures incitatives.

Les programmes de mesures incitatives efficaces ont plusieurs dénominateurs communs de base. En l'absence de ces dénominateurs, les programmes ne donneront pas les résultats escomptés :

- Un engagement sans réserve chez les propriétaires et la haute direction est essentiel.
- La direction doit coucher sur papier un énoncé de politique confirmant son engagement au programme, énoncé dont tout le monde pourra prendre connaissance.
- Il faut établir un budget préliminaire relatif à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme.
- Il faut désigner un coordonnateur chargé de tous les aspects du programme de mesures incitatives.
- Il faut mettre à contribution les employés dans tous les aspects du programme.
- Une équipe de consultation représentant tous les secteurs de la compagnie doit se réunir régulièrement afin de cerner les problèmes, proposer des solutions et élaborer des plans d'action.
- Il est important d'évaluer régulièrement le programme de mesures incitatives et de le modifier s'il y a lieu.
- Il ne faut jamais penser qu'un programme de mesures incitatives constitue une solution « miracle » à une situation de crise.
- Un plan de communication est essentiel à un programme de mesures incitatives réussi.
- Il faut régulièrement informer les participants de leur rendement pour qu'ils puissent travailler leurs points faibles.

Les mesures incitatives les plus populaires sont : les récompenses pécuniaires, les prix de reconnaissance, les articles, les bons d'obligation, les affectations spéciales, la promotion au sein de la compagnie, ainsi que les événements spéciaux. Bon nombre d'entreprises offrent plusieurs mesures incitatives à la fois. Lorsque vous choisissez des mesures incitatives, prenez en compte les facteurs suivants :

- Les participants doivent trouver la récompense alléchante.
- La valeur de la mesure incitative doit augmenter progressivement, de concert avec un bon rendement continu.
- Peu importe les mesures incitatives, le programme doit être juste aux yeux des employés.
- Les récompenses doivent être réalisables.
- Les récompenses peuvent avoir des répercussions fiscales.

L'entreprise doit investir temps et argent afin de faire du programme un succès. Un plan d'action comportant des objectifs clairs procurera à l'entreprise un bon rendement du capital investi. Le plan d'action devrait commencer par une analyse de situation et décrire les mesures correctives à prendre. Le plan doit exposer les idées ou les mesures qui permettront de corriger une situation et de réduire à la longue les coûts/pertes pour l'entreprise.

La *façon* dont une compagnie planifie et met en œuvre son programme revêt autant d'importance que ses *gestes*. Les programmes de mesures incitatives adoptant l'approche d'équipe connaissent, en règle générale, des résultats bien supérieurs aux programmes autocratiques. Une équipe engagée, bien organisée et axée sur les résultats devrait diriger le programme.

La communication est sans contredit l'un des aspects les plus importants des programmes de mesures incitatives. Un manuel interne expose tous les détails du programme de mesures incitatives.

- Les employés trouvent que les communications leur permettent d'avoir un lien avec la direction, et que la direction s'efforce de leur communiquer les nouvelles qui les concernent.
- Avant de lancer votre programme de mesures incitatives, tenez des rencontres avec les employés individuellement et en groupe.
- Un babillard constitue un bon moyen de diffuser ce qu'il y a de neuf sur le programme de mesures incitatives.
- Il faut assurer un flux continu d'information afin que les employés continuent à s'intéresser au programme. L'entreprise peut, par exemple, faire paraître un bulletin à l'intention des employés ou diffuser une lettre du président.
- Qu'elle soit réelle ou électronique, la boîte à suggestions permet aux employés de communiquer avec la compagnie quand bon leur semble.
- Des séances d'information et de formation sont tenues au besoin.
- Les événements tenus durant l'année pour les employés et leurs familles constituent des occasions pour reconnaître les employés et leur remettre des prix.

Le roulement des employés est un problème chronique dans certaines branches d'activités du secteur du camionnage. Un programme de mesures incitatives bien communiqué et bien mis en œuvre peut nettement améliorer le taux de conservation des employés.

Les communications externes jouent également un rôle important. Le réseautage avec les autres entreprises ayant recours à des mesures incitatives peuvent donner naissance à des idées ayant pour but d'améliorer un programme, et motiver davantage les employés. En communiquant ses réussites, l'entreprise peut constituer une bonne image auprès du public, de ses expéditeurs, des divers ordres de gouvernement, des établissements d'enseignement et des centres de formation en transport routier.

Les programmes de mesures incitatives doivent être évalués régulièrement afin d'assurer que l'entreprise en a pour son argent, et afin de cerner les domaines à améliorer. Une comparaison « avant-après » des coûts et avantages constitue l'approche la plus simple qui soit. Les programmes de mesures incitatives mettent toutefois du temps à porter fruit. Plus le délai d'évaluation est long, meilleurs seront les résultats. L'évaluation devrait seulement utiliser des données recueillies après que le programme a vraiment porté fruit, soit entre six et douze mois après sa mise en œuvre.

Les programmes de mesures incitatives sont novateurs et constructifs. S'ils sont bien mis en œuvre, ils peuvent aider les entreprises de camionnage à tirer parti de leur potentiel.

# TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction ..... 1

2. Pourquoi un programme de mesures incitatives ? ..... 2
2.1 Objectifs généraux ..... 2
2.2 Sécurité : Régler les petits problèmes pour éviter les gros
2.3 Les mesures incitatives relatives à la productivité aident à freiner les coûts…

3. De solides fondements ..... 4
3.1 Commencer par la direction ..... 4
3.2 Coucher la politique sur papier ..... 4
3.3 Établir un budget ..... 7
3.4 Choisir soigneusement un coordinateur ..... 7
3.5 Travailler étroitement avec le groupe cible ..... 8
3.6 Reconnaître la contribution de tous ..... 8
3.7 Créer une équipe de direction pour le programme ..... 8
3.8 Le programme doit évoluer ..... 9
3.9 Ne JAMAIS utiliser les mesures incitatives en temps de crise ..... 9
3.10 Élaborer un plan de communication ..... 9
3.11 Préparez-vous à recevoir des commentaires négatifs au début ..... 10
3.12 Avant de commencer, passer à travers cette liste de vérification ..... 10

4. Choisir les mesures incitatives ..... 11
4.1 Les types de mesures incitatives ..... 11
4.2 Les facteurs à retenir ..... 13
4.3 Les récompenses pécuniaires ..... 15
4.4 Les programmes types de mesures incitatives ..... 16

5. Plan d'action ..... 22
5.1 Les objectifs de la direction ..... 22
5.2 Terminer le plan ..... 22
5.3 Le recours aux systèmes de surveillance embarqués ..... 25

6. Équipe de mesures incitatives ..... 26
6.1 Les rôles et responsabilités ..... 26
6.2 Les membres de l'équipe de mesures incitatives ..... 27
6.3 Organisation ..... 28
6.4 Des normes équitables et objectives ..... 30
6.5 L'accès ..... 32
6.6 Le processus d'appel ..... 33
6.7 Les mesures correctives ..... 33
6.8 Le recours aux services externes ..... 33

7. Manuel de l'employé ..... 34

8. Communications ..... 35
8.1 Les communications internes ..... 35
8.2 Les communications externes ..... 37

9. Objections et obstacles ..... 39
9.1 La sous-déclaration de collisions ..... 39
9.2 Les indemnités d'accidents du travail ..... 39
9.3 La collision fantôme ..... 39
9.4 Les nouveaux employés ..... 40
9.5 Les collisions « sans égard à la responsabilité » ..... 40
9.6 Les primes finissent par faire partie du régime de solde et d'indemnité ..... 40
9.7 Les mesures incitatives ne sont pas pour tous les employés ..... 40
9.8 Les coûts d'administration ..... 41

10. Rehausser l'image auprès du public ..... 42
10.1 Le grand public ..... 42
10.2 Les expéditeurs ..... 42
10.3 Les représentants des gouvernements ..... 42
10.4 Les futurs employés ..... 43

11. L'évaluation de votre programme ..... 44
11.1 Le but de l'évaluation ..... 44
11.2 Adopter une approche « avant-après » ..... 44
11.3 Fixer des échéanciers réalistes ..... 44
11.4 Tenir des registres complets ..... 45
11.5 Analyse coûts-avantages ..... 48

12. Lancer votre propre programme ..... 52

**ANNEXES**

A. LIGNES DIRECTRICES SUR L'ÉVITABILITÉ DES ACCIDENTS
B. RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE MESURES INCITATIVES PILOTES
C. DIAPORAMA TYPE À L'INTENTION DE LA DIRECTION
D. LISTE DE VÉRIFICATION SIMPLIFIÉE RELATIVE À L'ÉLABROATION D'UN PROGRAMME DE MESURES INCITATIVES

# FIGURES

Figure 1 : Le rapport entre les incidents mineurs et les collisions graves ..... 3
Figure 2 : Formulaire de déclaration de collisions ..... 46

# TABLEAUX

Tableau 1 : Premier énoncé de politique type en matière de sécurité ..... 5
Tableau 2 : Deuxième énoncé de politique type en matière de sécurité ..... 6
Tableau 3 : Liste de vérification ..... 10
Tableau 4 : Programme de primes en matière de sécurité pour conducteurs à l'emploi de l'entreprise ..... 17
Tableau 5 : Programme de primes en matière de sécurité pour tractionnaires ..... 18
Tableau 6 : Grandes lignes des programmes de mesures incitatives ..... 19
Tableau 7 : Buts et plan d'action types ..... 23
Tableau 8 : Évaluation type d'un programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique ..... 49

# 1. INTRODUCTION

Le camionnage sûr, efficace et rentable est essentiel à la place concurrentielle qu'occupe le Canada dans l'économie mondiale.

La distribution juste à temps est maintenant monnaie courante, au fur et à mesure que les entreprises contrôlent leurs inventaires pour rester concurrentielles. Cela veut donc dire que les expéditeurs comptent sur un réseau de transport hautement efficace – situation qui impose des exigences énormes sur les parcs de camions.

Face au défi d'améliorer la sécurité et la productivité, les entreprises de transport se tournent vers des programmes de mesures incitatives. Pour bon nombre d'entreprises, ces programmes sont porteurs d'avantages. Des programmes dans d'autres entreprises voguent malheureusement à la dérive, parce que ces entreprises ne savent pas comment s'y prendre pour mettre en oeuvre un programme couronné de succès.

Les équipements, compétences et connaissances nécessaires doivent être en place avant qu'une entreprise ne puisse instaurer avec succès un programme de mesures incitatives. Grâce à ces conditions préalables, le programme peut remonter le moral des employés et améliorer le taux de conservation des employés.

Une étude menée en 1998 par le Conseil canadien de la sécurité (financée par Transports Canada) démontra que le secteur du camionnage avait de plus en plus recours aux programmes de mesures incitatives. Plusieurs parcs de camions avaient instauré un tel programme au cours des deux années précédentes, alors que d'autres parcs s'affairaient à mettre en oeuvre un tel programme ou songeaient à en élaborer un.

L'étude du Conseil canadien de la sécurité a conclu que les parcs de camions ont besoin de renseignements pour qu'ils puissent assurer la réussite de leurs programmes de mesures incitatives. Le présent manuel a été élaboré afin de répondre à ce besoin. S'inspirant des pratiques exemplaires adoptées par les entreprises de camionnage disposant de programmes réussis, le présent manuel traite de l'élaboration, de l'administration et de l'évaluation de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité et à la productivité.

Les programmes de mesures incitatives sont novateurs et constructifs. Le présent manuel vise à aider les entreprises de camionnage à tirer parti de leur potentiel.

Les programmes de mesures incitatives sont novateurs et constructifs.

# 2. POURQUOI UN PROGRAMME DE MESURES INCITATIVES ?

## 2.1 Objectifs généraux

Les entreprises de camionnage mettent en oeuvre des programmes de mesures incitatives afin de réaliser un ou plusieurs des objectifs ci-dessous :

- améliorer la sécurité au sein du parc de camions ;
- rehausser la productivité et l'efficacité ;
- accroître le taux de conservation des employés ;
- cerner les besoins en matière de formation en sécurité et productivité ; et
- stimuler la culture de sécurité et de productivité au sein de l'entreprise.

## 2.2 Sécurité : Régler les petits problèmes pour éviter les gros

Les collisions graves sont rares. Les collisions moins graves, mais plus fréquentes, nous amènent à prendre des mesures destinées à éviter les collisions graves. Il s'agit de la meilleure façon d'expliquer le fondement d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité, et ce, que vous vous adressiez à des groupes d'employés ou à des personnes.

La figure 1 illustre les rapports de collisions signalées dans le cadre d'une étude réalisée auprès de compagnies industrielles. La pyramide démontre que plus il y a d'incidents mineurs, plus les chances d'un incident catastrophique sont importantes.

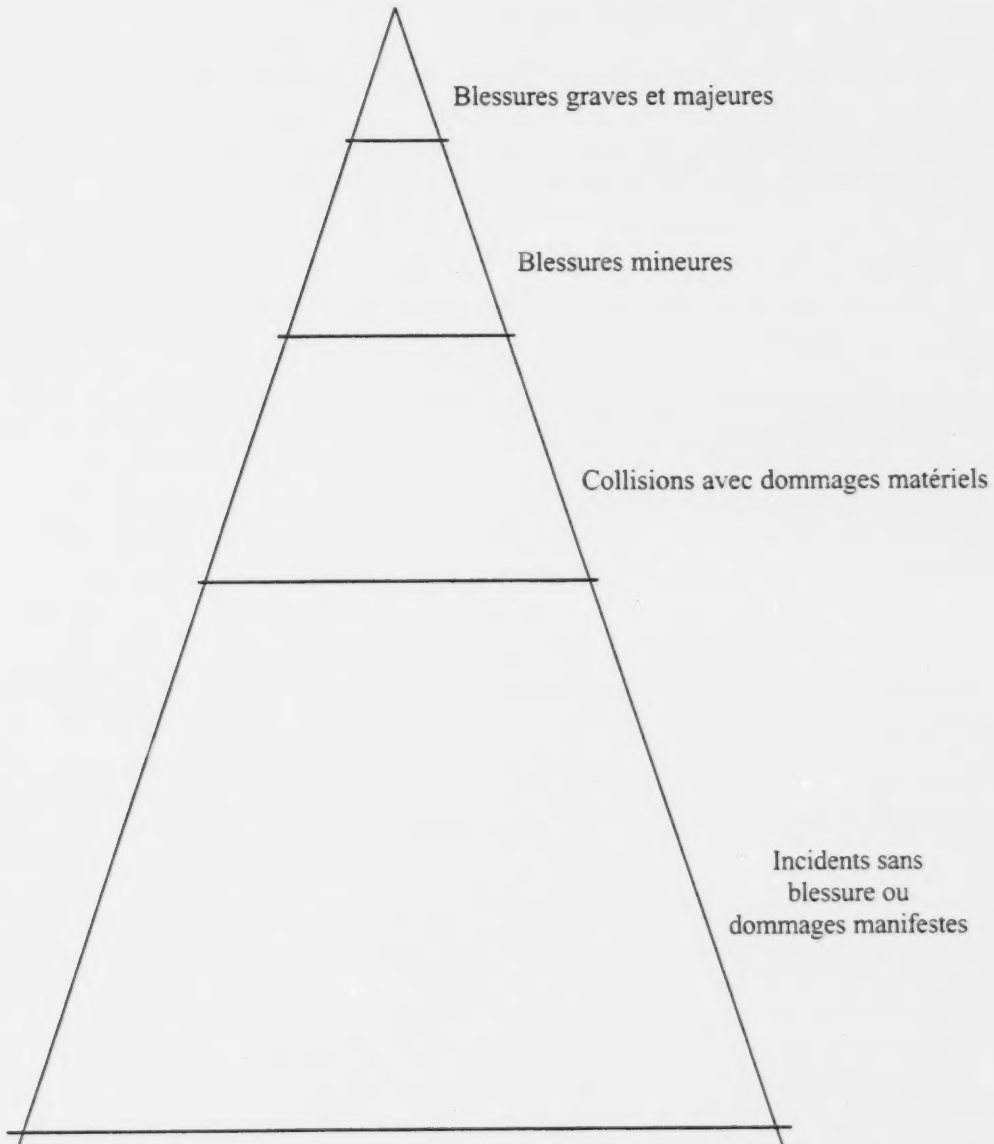
Cela vaut la peine de réduire la fréquence et la gravité des collisions mineures. Les entreprises qui prennent des mesures préventives relatives aux collisions mineures n'occasionnant pas de blessures, enregistrent moins de collisions avec blessures mineures, et moins de collisions graves causant des blessures graves.

Cela vaut la peine de réduire la fréquence et la gravité des collisions mineures.

La sécurité, c'est une bonne affaire. Les dépenses en matière de sécurité devraient être considérées comme un investissement dans la productivité et la rentabilité de l'entreprise au lieu d'un centre de coûts.

## 2.3 Les mesures incitatives relatives à la productivité aident à freiner les coûts

En améliorant la productivité, les parcs de camions peuvent réduire considérablement leurs coûts et donc améliorer leur résultat net. Pour y arriver, plusieurs entreprises sont même prêtes à partager une part des économies avec leurs employés et tractionnaires. Un programme de mesures incitatives relatif à la productivité bien conçu peut se traduire par des économies considérables.




Source : Frank E. Bird, Jr. et George L. Germaine. Loss Control Leadership. Publié par l'Institute Publishing (A Division of International Loss Control Institute) Highway 78, PO Box 345. Loganville, Georgia 30249. 1987. ISBN 0-88061-054-9

*Figure 1: Le rapport entre les incidents mineurs et les collisions graves*

# 3. DE SOLIDES FONDEMENTS

Un programme de mesures incitatives consiste, par définition, en des récompenses accordées en échange d'un bon rendement. Mais les récompenses ne sont qu'une infime partie du programme. Pour que le programme porte fruit, il faut le doter de solides fondements.

Les programmes de mesures incitatives efficaces ont plusieurs caractéristiques de base en commun. Ils donneront les résultats escomptés seulement si les éléments nécessaires sont en place.

N'oubliez pas que le but ultime du programme consiste à motiver et à encourager les employés à travailler prudemment et de façon productive. Pour réaliser ce but, le programme incitatif doit :

- cerner les exigences en matière de formation ;
- veiller à ce que les équipements soient disponibles et correctement utilisés ; et
- favoriser la sensibilisation et l'engagement aux bonnes procédures.

### 3.1 Commencer par la direction

Il est absolument essentiel que les propriétaires et la haute direction manifestent un engagement sans réserve au programme. Ne commencez pas avant que les principaux décideurs de la compagnie aient hissé le programme incitatif en tête de liste des priorités. Si les employés en viennent à croire, à juste titre ou à tort, que la direction fait peu de cas des objectifs du programme de mesures incitatives, tout ce que vous ferez sera sans résultat.

L'engagement de la direction doit être manifeste et continu. Voici quelques façons dont les décideurs de la compagnie peuvent manifester leur appui au programme :

- Investir dans les ressources permettant d'avoir un milieu de travail plus sûr, telles que le matériel de sécurité, la formation, l'équipement de protection individuelle, etc.
- Participer aux rencontres sur la sécurité,
- Reconnaître personnellement les efforts et les réalisations des employés.

L'engagement de la direction doit être manifeste et continu.

### 3.2 Coucher la politique sur papier

La direction doit coucher sur papier un énoncé de politique confirmant son engagement au programme. Cet énoncé devrait être concis et bien en vue et peut faire partie du manuel de l'employé. Vous trouverez des énoncés de politique types dans les pages qui suivent.

*Tableau 1 : Premier énoncé de politique type en matière de sécurité*

## Politique en matière de sécurité

La sécurité n'est pas un résultat en soi. Elle fait partie de toutes les activités, et revêt autant d'importance que la vente et le contrôle des coûts.

Elle est mise en pratique par tous les employés lors de la réalisation de toute tâche.

La direction s'engage à fournir un milieu de travail sûr.

C'est aux directeurs et aux superviseurs qu'il appartient de favoriser une attitude axée sur la sécurité chez tous les employés.

La sécurité personnelle, c'est travailler de façon sûre en tout temps.

C'est ainsi que le système de sécurité fonctionne dans toutes les activités.

« SERVICE et SÉCURITÉ »

*Tableau 2 : Deuxième énoncé de politique type en matière de sécurité*

## POLITIQUE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Notre compagnie accorde la plus haute importance à la sécurité.

La sécurité du personnel, de nos clients et des autres usagers de la route est d'une importance suprême.

La sécurité fera toujours partie intégrante de nos activités, ainsi que des politiques, procédures et programmes régissant nos activités.

Nous croyons qu'il incombe à tous les niveaux de la direction, en commençant par le président-directeur général, de voir à la sécurité. Tous les directeurs doivent :

- Fournir un milieu de travail sûr.
- Fournir les bons équipements de protection.
- Dispenser de la formation et du counseling en sécurité.
- Éliminer les gestes dangereux par le biais de mesures correctives prises sur-le-champ.
- Observer tous les règlements de sécurité qui s'appliquent.
- Exiger de tous l'engagement sans réserve à la sécurité.

Pour promouvoir cette politique, il revient à chaque employé de :

- Maintenir un milieu sûr pour tous.
- Travailler de façon sécuritaire en conformité avec les politiques, procédures et programmes en matière de prévention des accidents de l'entreprise.

En s'engageant à la sécurité, la direction et les employés pourront rendre nos activités plus efficaces et assurer notre réussite, et la prospérité de nos employés, de nos clients, de notre entreprise et de la collectivité.

**LA SÉCURITÉ PROTÈGE NOTRE ATOUT LE PLUS PRÉCIEUX . . . NOS EMPLOYÉS**

### 3.3 Établir un budget

Après avoir décidé d'implanter un programme de mesures incitatives, la direction doit décider du montant d'argent à affecter au programme et du calcul des avantages.

Il faut établir un budget préliminaire pour l'élaboration et la mise en oeuvre du programme. Le montant du budget varie selon le type de programme et les résultats prévus. Une révision du budget peut s'avérer nécessaire pendant la mise en œuvre du programme.

La section 11 vous aidera à établir les principaux éléments de coûts et avantages. N'oubliez pas qu'un programme de mesures incitatives met entre six mois et un an avant d'être pleinement efficace. Les budgets doivent donc être établis en conséquence.

### 3.4 Choisir soigneusement un coordinateur

Après que la direction a pris un engagement ferme, elle doit désigner un coordonnateur chargé de voir à tous les aspects du programme de mesures incitatives. Le coordonnateur doit être un membre bien renseigné et fiable de l'équipe de direction, et prêt et apte à faire la promotion du programme dans le cadre de ses autres fonctions.

Le chef de parc ou le superviseur de la sécurité est, en règle générale, le mieux placé pour assurer la coordination du programme de mesures incitatives. Dans certaines entreprises, c'est le président qui voit à la coordination de tous ces programmes. Le personnel de vente et de marketing constitue également de bons coordonnateurs. La personne devra être choisie en fonction de ses capacités et intérêts, ainsi que selon la taille et l'organisation de l'entreprise.

Peu importe la personne choisie, le coordonnateur pour le programme doit posséder les caractéristiques suivantes :

- Savoir-faire dans le ou les domaines que le programme de mesures incitatives cible.
  - Par exemple, le coordonnateur d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité doit connaître à fond les principes de sécurité et maîtriser les techniques d'encadrement ; connaître les lois, règles et règlements sur la sécurité ; et être en mesure de donner aux employés une formation en sécurité au travail.
- Engagement à deux principes fondamentaux :
  - il est possible d'améliorer la sécurité et la productivité ; et
  - la majorité des employés réagissent mieux aux commentaires positifs qu'aux critiques.

Établir clairement les rôles et les responsabilités du coordonnateur, de préférence par écrit.

### 3.5 Travailler étroitement avec le groupe cible

Élaborez votre programme de concert et en collaboration avec ceux et celles à qui s'adresse le programme. Les employés ont plus tendance à travailler à la réalisation des buts s'ils les ont fixés.

Adressez-vous aux employés pour connaître les mesures incitatives qui sauront le mieux les motiver, ainsi que les conditions. Une mesure incitative est un incitatif seulement si les employés la considèrent comme tel. (Voir la section 4.)

Mettez à contribution les employés dans tous les aspects du programme, par exemple :

- les recommandations sur la promotion de la sécurité ou de la productivité ;
- la participation aux inspections de sécurité ;
- des suggestions relatives à la formation.

### 3.6 Reconnaître la contribution de tous

Les améliorations de la sécurité ou de la productivité sont le résultat de la synergie. Tout le monde fait sa part – et la performance améliorée profite à tous.

Il va sans dire qu'un programme de mesures incitatives s'adressant aux conducteurs doit reconnaître le rendement de ceux-ci. Rappelez-vous que les superviseurs et les cadres intermédiaires ont une incidence directe sur le travail des conducteurs. Étant donné que tous les maillons de la chaîne forment un tout, tous devraient être admissibles à une récompense : travailleur de quai, contremaître, superviseur, cadre intermédiaire, et même le décideur principal.

### 3.7 Créer une équipe de direction du programme

Le travail d'équipe est essentiel à la réussite. C'est en impliquant les bonnes personnes dans la planification et la mise en oeuvre du programme qu'on peut renforcer l'appui au programme à la grandeur de l'entreprise et favoriser la réalisation de ses objectifs.

- L'équipe de consultation sur les mesures incitatives doit représenter tous les secteurs de l'entreprise : conducteurs, répartition, entretien et direction.
- L'équipe doit se réunir régulièrement afin de cerner des problèmes, proposer des solutions et mettre au point des plans d'action.
- L'équipe de consultation doit se réunir régulièrement avec les cadres supérieurs (au moins une fois par année) afin de faire le point sur les réalisations, et de présenter les buts et objectifs pour les six à douze prochains mois. Cela permet à la direction de reconnaître les réalisations de l'équipe de consultation et de témoigner sa reconnaissance des efforts déployés par les employés.

Il se peut que votre entreprise dispose déjà d'un comité dont la structure et les tâches cadrent avec les objectifs visés et dont le mandat pourrait englober un programme de

mesures incitatives relatif à la sécurité. Sinon, mettez sur pied un groupe à part chargé du programme de mesures incitatives. (Voir la section 6.)

Lors de ses premières rencontres, la toute nouvelle équipe aura peut-être besoin de discuter en profondeur des dossiers ayant trait au programme de mesures incitatives qui posent problème. Il faudra régler ces dossiers dans le but de renforcer la confiance des membres de l'équipe et de leur « vendre » le programme.

### 3.8 Le programme doit évoluer

L'élaboration d'un programme réussi repose sur la volonté de faire des expériences et d'apprendre par essai et erreur. On compte très peu de programmes qui ne font pas l'objet de changements majeurs lors de leur mise en œuvre. Il est fort probable que vous ne réussirez pas du premier coup. Soyez donc ouvert aux modifications, aux révisions et au peaufinage. Tout est dans la cohérence et le suivi. Les programmes sont efficaces lorsque vous y incorporez les suggestions des employés et lorsque vous réglez les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent.

> Le programme d'efficacité énergétique décrit à l'annexe B nécessitait plusieurs changements avant qu'il ne donne les résultats souhaités.

Un programme de mesures incitatives qui convient à une entreprise ne conviendra peut-être pas à d'autres. Étant donné que la culture d'entreprise varie d'une entreprise à l'autre, les programmes doivent être personnalisés. Il faut d'habitude apporter des changements au programme deux ou trois ans après sa mise en oeuvre. Il faut aussi redonner de la vitalité aux programmes après un certain temps. Sinon, ils perdront de leur efficacité. N'oubliez pas non plus d'évaluer votre programme régulièrement. (Voir la section 11.)

### 3.9 Ne JAMAIS utiliser les mesures incitatives en temps de crise

Il ne faut jamais penser qu'un programme de mesures incitatives constitue une solution « miracle » à une situation de crise. L'élaboration et la mise en oeuvre d'un programme de mesures incitatives demandent du temps. Il faut bien étudier le programme et le communiquer clairement. Le programme met aussi du temps avant d'être efficace. Il faut parfois remettre des primes plusieurs fois avant que le programme ne porte fruit.

### 3.10 Élaborer un plan de communication

La communication est essentielle à un programme de mesures incitatives réussi. Votre plan doit prévoir des communications internes et externes qui mettent l'accent sur les employés et les expéditeurs. Pour de plus amples détails, veuillez consulter les sections 8 et 10.

> La mise en oeuvre et l'élaboration de programmes de mesures incitatives demandent du temps.

### 3.11 Préparez-vous à recevoir des commentaires négatifs au début

Il se peut qu'un faible pourcentage des employés voient le programme de mesures incitatives d'un mauvais œil au début. Ils peuvent par exemple dire : « On l'a essayé avant et on n'a jamais pu en profiter » ou « C'est une autre façon de nous exploiter ». Les conducteurs font souvent des commentaires de ce genre aux relais-routiers et lors de communications aux postes BP durant les premiers mois ou semaines du programme.

Il faudra peut-être du temps et des efforts pour contrer ces commentaires peu élogieux. Tenez souvent des rencontres avec le groupe au début de la mise en oeuvre du programme pour qu'on puisse discuter de ces commentaires négatifs et les expliquer. Émettez d'autres communications au besoin et tenez des rencontres en tête-à-tête avec les récipiendaires, tant ceux qui sont motivés par le programme que ceux qui ne le sont pas, afin d'aborder toute préoccupation.

### 3.12 Avant de commencer, passer à travers cette liste de vérification

La présente section décrit les fondements d'un programme de mesures incitatives réussi. Si – et seulement si – vous répondez par OUI à chacune de ces questions, vous êtes prêt à aller de l'avant.

*Tableau 3: Liste de vérification*

**LISTE DE VÉRIFICATION**

- ❑ Les cadres supérieurs souscrivent-ils pleinement au programme ?
- ❑ La direction sait-elle qu'un programme de mesures incitatives efficace nécessite un engagement et des investissements à long terme ?
- ❑ La direction couchera-t-elle sur papier son engagement au programme ?
- ❑ A-t-on établi un budget pour le programme ?
- ❑ A-t-on nommé un coordonnateur pour le programme ?
- ❑ Mettra-t-on au point un mécanisme afin de pouvoir travailler avec le groupe cible ?
- ❑ Mettra-t-on sur pied une équipe d'employés prêts et aptes à contribuer à la mise en oeuvre du programme ?
- ❑ Évaluera-t-on régulièrement le programme, et y apportera-t-on les changements qui s'imposent ?
- ❑ Lance-t-on le programme pour les bonnes raisons (c'est-à-dire, ce n'est PAS une réaction à une crise) ?

# 4. CHOISIR LES MESURES INCITATIVES

Si vous avez répondu par OUI à toutes les questions figurant sur la liste de vérification, vous pourrez partir du bon pied. C'est le temps de vous concentrer sur les récompenses ou les mesures incitatives.

En règle générale, les mesures incitatives sont accordées si on réalise une norme ou si on atteint un objectif dans un délai donné. À titre d'exemple, un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité attribue une récompense aux conducteurs ayant conduit pendant un certain temps ou ayant parcouru une certaine distance sans collision évitable. Quant au programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique, il récompense les conducteurs ayant réalisé les économies d'essence ciblées durant une période précisée.

C'est d'habitude la direction qui établit le budget du programme. Il faut cependant que les récipiendaires aident à fixer les détails, car leur acceptation du programme est un gage de réussite. Pour que le programme soit efficace, les mesures incitatives doivent être alléchantes aux yeux des récipiendaires.

Les mesures incitatives que choisit l'entreprise, ainsi que la valeur des récompenses, dépendent de facteurs internes. Par exemple, certaines entreprises préfèrent ne pas accorder de primes en espèces parce qu'elles estiment que la rémunération des employés suffit. D'autres ont pour leur dire que les récompenses sont trop générales et difficiles à choisir. Ou encore, d'autres ont à la fois recours aux récompenses pécuniaires et non pécuniaires. Or, pour décider si on va accorder des incitatifs pécuniaires ou non pécuniaires, il faut tenir compte de plusieurs facteurs internes. Le présent guide ne veut en aucun cas privilégier une récompense par rapport à une autre.

### 4.1 Les types de mesures incitatives

Voici les mesures incitatives les plus populaires :

#### 4.1.1 Argent

Même si les primes en espèces sont très populaires, certaines entreprises les évitent carrément. Par exemple, en vertu d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité, on pourrait verser tant de sous par mille ou kilomètre parcouru sans collision évitable. Les primes en espèces sont très populaires auprès des conducteurs, parce qu'ils peuvent s'acheter des choses qui répondent immédiatement à leurs besoins et priorités. Si vous songez à instaurer des primes en espèces, veuillez consulter la section 4.3 pour de plus amples renseignements.

On soutient que les primes en espèces ne constituent pas un souvenir durable de la réalisation. De plus, des questions ayant trait aux attentes et à l'équité peuvent avoir pour effet de contrarier des employés et leur famille.

Les obligations, REER et REEE ont une valeur durable.

Mise en garde : On compte bon nombre de conducteurs qui ont travaillé pour des entreprises qui leur avaient promis des primes pour ensuite ne pas leur les verser ou ont entendu parler de telles entreprises. Pour surmonter cette négativité, certaines entreprises déposent l'argent pour les primes dans un compte spécial servant uniquement au paiement de primes.

> Les récompenses pécuniaires ou non pécuniaires ou les deux à la fois : une décision de l'entreprise.

4.1.2 Les prix de reconnaissance

Il s'agit de prix à caractère non officiel ou officiel. Les prix à caractère non officiel peuvent consister en une « tape dans le dos » pour un travail bien fait. On néglige souvent ce genre de reconnaissance dans les activités quotidiennes. Faites-vous un devoir de donner du renforcement positif.

Quant à la reconnaissance officielle, elle peut consister en une plaque, un certificat, une épinglette ou en tout autre souvenir. Certaines entreprises se spécialisent dans les prix soulignant différentes sortes de reconnaissance.

Les prix constituent un souvenir durable de la réalisation et peuvent être montrés à la famille, aux amis et aux collègues comme une preuve de la réalisation. Ces prix connaissent d'habitude plus de popularité auprès du personnel chevronné, tandis que les nouvelles recrues ont tendance à préférer les primes en espèces.

4.1.3 La marchandise

La marchandise offre tous les avantages des primes en espèces, en plus de constituer un souvenir durable. Parmi les articles populaires, mentionnons les suivants : montres, vestons et équipements électroniques. La valeur de la marchandise augmente selon la période de temps que l'employé a participé au programme de mesures incitatives. Il faut offrir plusieurs choix à chaque niveau de récompense afin de motiver tous les employés.

Les cadeaux soulignant l'image de marque sont parfois très recherchés, et revêtent une importance bien supérieure à leur valeur monétaire. Des vestons, par exemple, peuvent arborer le logo de l'entreprise. Gagner un veston de l'entreprise peut être une source de beaucoup de fierté, ou synonyme d'une grande réalisation.

4.1.4 Les affectations spéciales

Les affectations spéciales peuvent comprendre l'attribution de parcours ou d'expéditeurs préférés aux conducteurs, ou éventuellement du travail qui leur permet d'être plus souvent chez soi.

Étant donné que le nombre d'affectations spéciales est limité, ce genre de récompense comporte un inconvénient pour les parcs de camions. Il est donc difficile de faire accepter le programme par tous les employés parce qu'ils trouvent qu'ils ne pourront se voir attribuer la récompense.

4.1.5 Les promotions

Au nombre des promotions, on compte les suivantes : devenir formateur de conducteurs ou répartiteur, conduire des équipements spécialisés, ou la promotion à un nouveau poste au sein de l'entreprise. Ce type de récompense recèle peu de potentiel au sein d'un parc de camions, car la majorité des postes sont des postes de conducteurs. La promotion comme mesure incitative perdra de son efficacité si les employés estiment qu'ils ne pourront se voir attribuer la récompense.

4.1.6 Les événements spéciaux

Les fêtes, pique-niques en famille, activités sportives et autres activités amusantes devraient s'adresser à tous les employés de l'entreprise, afin de favoriser la camaraderie. Ces activités constituent d'ailleurs une excellente occasion pour remettre des prix de reconnaissance. Compte tenu du fait que ces événements sont parfois difficiles à planifier si les conducteurs sont sur la route pendant plusieurs jours à la fois, planifiez-les bien à l'avance, tenez-les lors d'une période creuse, et établissez l'horaire des conducteurs en conséquence. Inutile de vous dire que c'est impossible que tout le monde soit présent. Tenez compte de cela, et donnez une petite récompense aux conducteurs et aux autres qui sont dans l'impossibilité de prendre part à l'événement spécial.

4.1.7 Les récompenses pécuniaires et non pécuniaires

Bon nombre d'entreprises offrent plusieurs mesures incitatives à la fois pour pouvoir tirer parti des meilleures caractéristiques de chacune, et élaborent un programme qui répond à leurs besoins et qui comble leurs employés. Le secteur du transport routier manifeste notamment beaucoup d'engouement pour un mélange de récompenses pécuniaires et non pécuniaires.

> Élaborez un programme qui convient à votre entreprise et à vos employés.

**4.2 Les facteurs à retenir**

Tenez compte des dossiers suivants lorsque vous établissez les mesures incitatives, les normes de rendement et la structure du programme.

4.2.1 Grande importance perçue

La récompense doit être alléchante. Une mesure incitative porte fruit seulement si elle est à un tel point alléchante qu'elle encourage les employés à changer leur comportement.

4.2.2 Récompenser le rendement à long terme

L'importance de la mesure incitative doit augmenter au fur et à mesure que la liste des réussites de la personne s'allonge dans le cadre du programme de mesures incitatives. Par exemple, la prime pour dix années de conduite sans collision doit être au moins dix fois plus importante que la prime pour une année sans collision.

4.2.3 L'équité et la cohérence

Peu importe les mesures incitatives adoptées, le programme doit être juste et cohérent aux yeux de vos employés. Il faut remettre les récompenses aux employés qui les méritent. Le système doit être conçu de manière à ce que les employés n'étant pas admissibles à certaines récompenses ne se sentent pas lésés.

4.2.4 Des récompenses à la portée de tous

Votre programme doit offrir des récompenses à la portée des employés. Les mesures incitatives ou normes qui semblent irréalisables peuvent avoir un effet dissuasif sur les employés. Si les employés croient qu'ils n'ont guère de chance de se mériter une récompense, le programme de mesures incitatives n'en viendra pas à ses fins.

4.2.5 La récompense progressive

Un système de récompenses progressives prévoyant une récompense en fonction du niveau de rendement atteint est mieux qu'un plan de paiement « tout ou rien ».

4.2.6 Les répercussions fiscales

Les paiements ou les récompenses accordés dans le cadre de programmes de mesures incitatives peuvent être considérés comme des avantages imposables. La direction devrait consulter un comptable ou un fiscaliste-conseil afin de connaître les plus récentes lois fiscales susceptibles de s'appliquer à votre programme de mesures incitatives.

4.2.7 Obtenir l'appui des récipiendaires

Préparez-vous à déployer des efforts afin d'obtenir l'appui faveur des employés. Il arrive parfois que les employés plus âgés possédant plus d'expérience hésitent à participer parce qu'ils auront peut-être à changer leurs opinions et croyances quant à la meilleure façon de faire.

| |
|---|
| Prévoyez des mesures incitatives alléchantes, justes et réalisables. |

### 4.3 Les récompenses pécuniaires

Si vous comptez verser des primes au rendement, il faut prendre des décisions relativement aux paiements.

#### 4.3.1 La fréquence

Assurez-vous que la période d'admissibilité à une prime en espèces est assez courte. Lorsqu'il s'agit de modifier le comportement, les récompenses et les sanctions qui tardent à arriver sont moins efficaces que les récompenses immédiates.

Les versements peuvent être effectués mensuellement ou annuellement, quoique les versements trimestriels et semestriels sont les plus courants. On choisit différentes fréquences de versement pour les raisons suivantes :

- Grâce aux versements mensuels, les participants voient souvent le fruit de leurs efforts. S'ils ne se méritent pas de prime durant une période, ils n'auront pas à attendre longtemps avant de pouvoir participer à nouveau au programme ;

- Les versements effectués tous les trois ou quatre mois réduisent le fardeau administratif, et les participants ont droit à des récompenses plus importantes. Pour ce qui est des programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité, les versements de ce type prévoient du temps pour traiter toutes les réclamations relatives aux collisions pour chaque période, afin d'éviter de verser une prime avant qu'une réclamation ne soit reçue. Les versements effectués tous les trois ou quatre mois sont de loin les versements préférés dans le cadre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité dans le secteur du camionnage ;

- Les versements semestriels ou annuels allègent le fardeau administratif et augmentent l'importance de la récompense. Les programmes prévoyant des versements annuels, versent souvent les primes juste avant Noël.

Certaines entreprises ont découvert qu'il est avantageux de déduire le coût des collisions mineures de la prime. Cette politique peut profiter tant au conducteur qu'à l'entreprise. Il s'agit d'une politique juste, parce que le conducteur ne paie qu'un pourcentage du coût et ne perdra peut-être pas toute sa prime. Si le coût d'une collision est supérieur à la prime, ne déduisez pas un montant supérieur à la prime. Dans le même ordre d'idées, déduisez le coût d'une collision seulement de la période de prime durant laquelle la collision est survenue.

D'autres compagnies ont fixé une limite (par exemple, 200 $) en bas duquel l'incident n'a pas d'incidence sur le versement de la prime.

Le but ne consiste pas à punir mais plutôt à encourager le conducteur à s'améliorer:

4.3.2 La formule de calcul des paiements

C'est à chaque entreprise qu'il appartient de choisir la formule de calcul des versements qui lui convient le mieux. La formule peut changer au fil du temps.

Les formules les plus courantes se basent sur :

- la distance (p. ex. : milles ou kilomètres parcourus sans collision évitable) ;
- un pourcentage du salaire brut ;
- un pourcentage des bénéfices ; ou
- un taux fixe ou un paiement forfaitaire pour une période de temps donnée.

Le taux par mille constitue la formule la plus populaire dans le cadre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité. Les taux oscillent entre 0,5¢ par mille et 3¢ par mille, 1¢ par mille étant le taux le plus courant.

Les versements établis en fonction du niveau d'activité, tels qu'un taux par kilomètre ou un pourcentage du salaire brut, se traduisent par des versements plus importants durant les bonnes années et par des versements moins élevés durant les années creuses, allégeant ainsi les besoins en trésorerie.

L'objectif consiste toujours à encourager le conducteur à s'améliorer.

**4.4 Programmes types de mesures incitatives**

Le tableau 4 brosse le portrait d'un programme de mesures incitatives à la sécurité s'adressant aux conducteurs à l'emploi d'entreprises, tandis que le tableau 5 brosse le portrait d'un programme pour tractionnaires. Quant au tableau 6, il expose les programmes de mesures incitatives instaurés au sein de certains parcs les plus sécuritaires en Amérique du Nord.

*Tableau 4 : Programme de primes en matière de sécurité pour conducteurs à l'emploi de l'entreprise*

**PROGRAMME DE PRIMES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ POUR CONDUCTEURS À L'EMPLOI DE L'ENTREPRISE**

| | | |
|---|---|---|
| 1 an | 500 $ | Et un certificat |
| 2 ans | 500 $ | Et un certificat |
| 3 ans | 1 000 $ | Et une plaque et un cadeau |
| 4 ans | 1 000 $ | Et une plaque |
| 5 ans | 2 000 $ | Et une plaque et un cadeau |

**Critères d'admissibilité :**

- Être à l'emploi de l'entreprise depuis au moins 11 mois et demeurer au sein de l'entreprise après la fin de l'année.
- Une infraction de vitesse ou une infraction par heures de service au maximum.
- Le plan se base sur l'absence de réclamations relatives aux collisions et à la marchandise.
- La définition d'une réclamation : le coût pour l'entreprise n'est pas supérieur à 200 $ CA.
- S'il fait une réclamation durant les trois premières années, l'employé revient à 0 an.
- S'il fait une réclamation après trois années d'affilée sans réclamation, l'employé perd la balance de l'année en question, plus une autre année complète.
- Le programme entre en vigueur à compter du (jour/mois/année).
- Le programme est en vigueur du (jour/mois) au (jour/mois) de chaque année. Toutes les sommes seront versées le (jour/mois).

*Table 5: Programme de primes en matière de sécurité pour tractionnaires*

**PROGRAMME DE PRIMES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ POUR TRACTIONNAIRES**

| | | |
|---|---|---|
| 1 an | 500 $ | Et un certificat |
| 2 ans | 600 $ | Et un certificat |
| 3 ans | 700 $ | Et une plaque et un cadeau |
| 4 ans | 800 $ | Et une plaque |
| 5 ans | 900 $ | Et une plaque |

**Critères d'admissibilité :**

- Le tractionnaire doit offrir les services en vertu d'une entente passée avec le transporteur pendant au moins onze mois et continuer à lui offrir les services après la fin de l'année contractuelle.
- Le plan se base sur l'absence de réclamations relatives aux collisions et à la marchandise.
- Une infraction de vitesse ou une infraction par heures de service au maximum.
- S'il fait une réclamation durant les trois premières années, le tractionnaire revient à 0 an.
- S'il fait une réclamation après trois années d'affilée sans réclamation, le tractionnaire perd la balance de l'année en question, plus une autre année complète.
- Le programme entre en vigueur à compter du (jour/mois/année), sous réserve de modification par le transporteur de temps en temps.

Le programme sera administré durant l'exercice allant du (jour/mois) au (jour/mois). Toutes les sommes seront versées en (mois).

*Tableau 6: Grandes lignes de programmes de mesures incitatives*

| **Raison du prix** | **Points attribués / durée** | **Déductions :** | **Valeur** |
|---|---|---|---|
| **MARCHANDISES** | | | |
| Conduite prudente et rendement excellent | Annuel | | Veston ou portfolio ; bulletin qui souligne/fait connaître le prix |
| Aucune collision/ blessure | Jusqu'à concurrence de 5 points par semaine ; versement après six mois ; peut accumuler plusieurs périodes de six mois | Dommages matériels supérieurs à 1 000 $ | Échanger contre des achats par catalogue. Le montant des prix augmente de 10 % par année, si les demandes d'indemnisation des accidentés du travail de l'année précédente pour toute la compagnie sont inférieures à un maximum précisé par la compagnie. |
| **PRIX DE RECONNAISSANCE** | | | |
| Années sans accident | Prix remis annuellement | S'il y a un accident, le conducteur perd toutes ses années sans accident accumulées et recommence à l'an 1 | Plus élevé :<br>-bague en or après la 15e année<br>-diamants pour la bague après 20 et 25 années de service |
| Conducteur de l'année | Pour être admissible, il ne doit avoir eu aucun accident et occasionné aucun dommage matériel durant l'année ; aucune violation du journal de bord ou du fret | | Un forfait-vacances, toutes dépenses payées |
| Conducteur du trimestre | Pour être admissible, il ne doit avoir eu aucun accident et occasionné aucun dommage matériel durant l'année ; aucune violation du journal de bord ou du fret | | Escapade pour deux d'une fin de semaine |
| Conformité avec les règlements du MT, excellent dossier d'entretien et de service (pour tractionnaires) | Annuel | | Plaques pour remorque, pièces, chandails, vestons, montres, bagages |

*Tableau 6 : Grandes lignes de programmes de mesures incitatives (suite)*

| Raison du prix | Points attribués / durée | Déductions : | Valeur |
|---|---|---|---|
| **PRIME EN ESPÈCES** | | | |
| Aucun accident, contravention de vitesse ou infraction de circulation ; ne pas avoir laissé le moteur tourner au ralenti pendant plus de cinq minutes | 1 % du salaire brut à la fin d'une période de six mois ; deux paiements par année | Si les critères ne sont pas respectés, il n'est pas admissible | 1 % du salaire brut |
| Milles sans accident | 5¢ par mille pour chaque mille sans accident ; annuel | Le coût de l'accident est déduit de la prime | La différence entre les dépenses budgétées et réelles pour le téléphone cellulaire, le carburant et les palettes est ajoutée à la prime commune |
| Accidents facturables, imponctualité, excédents, dommages matériels, assiduité | Des points sont enlevés pour accidents, imponctualité, etc. sur une période de six mois | Si l'employé accumule plus de cinq points, il ne touche aucune prime | 50¢ par heure pour chaque heure de travail sur une période de six mois ; moyenne de 600 $ par six mois |
| Aucun accident, préjudice corporel, dommages matériels | Dans une année sans incident, la compagnie contribue à une prime commune pour le groupe | S'il y a un incident, le groupe ne touche aucune prime ; affichage du nom des employés impliqués dans l'incident | Prime individuelle de 500 $ |
| Données de la boîte noire (temps mort, vitesses, etc.), aucun accident | 2¢ par mille par trimestre | | 2¢ par mille |
| Aucun dommage matériel | Annuel | S'il y a des dommages matériels, aucune prime n'est versée | 500 $ |
| Conduite sans accident | 1¢ par mille annuellement | Le conducteur ne touche pas la prime commune s'il a un accident. En cas de dommages mineurs (moins de 250 $), il peut payer les réparations et continuer à toucher la prime commune. | 1 200 $ par année |
| Conduite sans accident | Programme collectif ; les points s'accumulent et la prime est versée par trimestre en fonction des points accumulés | S'il y a un accident durant le trimestre, tous les points sont réduits. Toutes les primes sont réduites, et le conducteur impliqué dans l'accident en perd plus. | Jusqu'à 400 $ annuellement |

*Tableau 6 : Grandes lignes de programmes de mesures incitatives (suite)*

| **Raison du prix** | **Points attribués / durée** | **Déductions :** | **Valeur** |
|---|---|---|---|
| **PRIME EN ESPÈCES** | | | |
| Pas d'accident ni de données de la boîte noire<br><br>Dommages matériels | Primes de marchandise et 2¢ par mille, paiement trimestriel ; plus une prime annuelle de 500 $ remise aux conducteurs sans dommages matériels | Un accident durant le trimestre ou rendement en dehors de la gamme précisée (pour données de la boîte noire) rend le conducteur inadmissible à la prime | 2¢ par mille, plus 500 $ s'il n'y a aucun dommage matériel |
| Conduite sans accident | Programme pour tractionnaires ; l'entreprise réduit la franchise des tractionnaires pour chaque année sans accident | S'il y a un accident, la franchise demeure au niveau de l'année d'avant | La franchise est réduite de 500 $ par année pour chaque année sans accident |
| Programme étagé axé sur le dossier de sécurité, le rendement au volant (vitesse, tr/min., temps mort, doit respecter les lignes directrices publiées par l'entreprise) et ancienneté | Prime de 1¢ par mille sans accident versée trimestriellement ; prime au rendement trimestrielle de 5¢ à 12,5¢ par mille (établie en fonction de l'ancienneté) ; prime au fonctionnement de 2¢ par mille, par mois | | Un conducteur de première année peut gagner jusqu'à 5 000 $ ; un conducteur avec 20 années d'expérience, jusqu'à concurrence de 7 000 $ |

Source : Safe Returns A Compendium of Injury Reduction and Safety Management Practices of Award Winning Carriers. American Trucking Associations Foundation with Parker-Young, 1999.

# 5. PLAN D'ACTION

Le plan d'action est élaboré après qu'on a décidé de mettre en oeuvre un programme de mesures incitatives. Les cadres supérieurs doivent souscrire au programme, établir un budget, nommer un coordonnateur, mettre sur pied une équipe de mesures incitatives, et choisir les mesures incitatives.

L'entreprise doit par la suite investir temps et argent afin de faire du programme un succès. Un plan d'action comportant des objectifs clairs procurera à l'entreprise un bon rendement du capital investi.

### 5.1 Les objectifs de la direction

Les objectifs d'ordre général des programmes de mesures incitatives ayant été exposés dans la section 2.1, il faut maintenant fixer des objectifs précis.

C'est la direction qui fixe les objectifs ou les cibles précis du programme de leur entreprise. Peu importe les objectifs, il faut garder les principes fondamentaux suivants à l'esprit :

- Coucher chaque objectif sur papier ;
- Fixer des objectifs à court et à moyen terme ; et
- Cerner les résultats souhaités à long terme.

Lorsque vous fixez des objectifs, pensez à leur évaluation. Certains objectifs sont plus faciles à évaluer que d'autres. Comment la direction va-t-elle s'y prendre pour décider si un objectif a été réalisé?

### 5.2 Terminer le plan

L'équipe de mesures incitatives aide le coordonnateur à élaborer un plan d'action détaillé destiné à la mise en oeuvre du programme de mesures incitatives et à la réalisation des objectifs.

Le plan d'action devrait commencer par une analyse de situation et décrire les mesures correctives à prendre. Le plan doit exposer les idées ou les mesures qui permettront de corriger la situation et de réduire à la longue les coûts/pertes pour l'entreprise.

> Pour arriver à bon port, il faut savoir gouverner.

Le plan d'action doit :

- décrire le ou les problèmes que le programme de mesures incitatives permettra de régler ;
- cerner les coûts directs et indirects de ces problèmes que l'entreprise aura à assumer ;
- cerner d'autres facteurs à prendre en compte ;
- dresser la liste des objectifs recherchés que la direction a définis ;
- décrire les mesures à prendre, y compris les équipements et la formation requis, ainsi que la structure des mesures incitatives qui seront offertes ;
- dresser la liste des avantages recherchés ;
- élaborer un programme d'information afin de mesurer le rendement de chaque employé par rapport aux objectifs de rendement du programme de mesures incitatives ;
- tracer les grandes lignes d'un calendrier de mise en oeuvre ;
- fixer les dates cibles pour la réalisation des objectifs ; et
- nommer le responsable de chaque mesure.

*Tableau 7 : Buts et plan d'action types*
*(Une gracieuseté du Council of Driver Trainers, section de l'est de l'Ontario)*

| **BUTS ET PLAN D'ACTION (BPA)** | |
|---|---|
| **Nom :** Programme d'efficacité énergétique | **Superviseur/Directeur :** |
| **Entreprise :** Transport ABC | **Date :** (jour/mois/année) |
| **BUT :** (Que désirez-vous réaliser ? Quel est le but ou objectif général recherché ?)<br>Réduire la consommation d'essence de 61 600 gallons impériaux.<br><br>Améliorer la performance de notre parc de 7,1 milles au gallon à 7,5 milles au gallon durant la période allant du (jour/mois/année) au (jour/mois/année). | |
| **OBJECTIFS :** (Comment vous y prendrez-vous pour évaluer les réalisations ? Énoncez les cibles ou jalons précis dont vous vous servirez pour mesurer l'amélioration.)<br><br>À compter du (jour/mois/année) nous allons acheter 61 600 gallons impériaux de moins par rapport à (année). Le coût du carburant en (année) se traduira par des économies d'au moins 151 536 $ par rapport à pareille époque en (année). Nous pourrons calculer les économies mensuelles, au fur et à mesure que le coût du carburant pour chaque mois de (année) est calculé et enregistré. | |

*Tableau 7 : Buts et plan d'action types*

| BUTS ET PLAN D'ACTION (BPA) | |
|---|---|
| **PLAN D'ACTION** | **DATE CIBLE** |
| Élaborer un plan visant à augmenter le nombre de milles au gallon de 7,1 milles au gallon à 7,5 milles au gallon et le présenter au décideur. | (jour/mois/année) |
| Expliquer le programme aux chefs des services de l'entretien et administratif. Le service de l'entretien devra s'assurer que tous les véhicules sont capables de fournir les milles au gallon tels qu'énoncés dans la norme. Le service administratif devra pour sa part veiller à ce que nous disposions de mécanismes pour suivre la consommation de carburant de chaque véhicule. Nous voulons de plus être en mesure de suivre les progrès mensuels relatifs à notre but. Étant donné que chaque véhicule a son conducteur, nous voulons favoriser la concurrence. | (jour/mois/année) |
| Expliquer le programme à tous les conducteurs lors d'une rencontre. | (jour/mois/année) |
| Mettre la dernière main au programme de formation et passer une semaine avec le formateur des conducteurs. | (jour/mois/année) |
| Mettre la dernière main aux plans de leçon et au programme détaillé afin de les présenter aux conducteurs lors de rencontres ayant lieu entre Noël et le Nouvel An. | (jour/mois/année) |
| Entamer le programme de formation des conducteurs en faisant des voyages avec chaque conducteur et implanter un programme d'évaluation. | (jour/mois/année) |
| Vérifier les progrès que marque le programme et apporter les changements qui s'imposent. | (jour/mois/année) |
| Préparer un rapport d'étape mensuel à l'intention de tous les conducteurs. | (jour/mois/année) |

| **COÛT** | **AVANTAGE** |
|---|---|
| Deux fois 1 520 $ pour les radiateurs de chauffage de moteur et de cabine mis à l'essai sur les tracteurs 16 et 22.<br>Payer le formateur de conducteurs 600 $/ semaine pendant environ 22 semaines. | Économiser plus de 150 000 $ par rapport au coût actuel du carburant.<br><br>Améliorer la consommation de carburant d'un mille au gallon impérial. |
| **RÉVISION ET ENTENTE** | |
| **SIGNATURE :** | **DATE :** |
| **SIGNATURE :** | **DATE :** |

### 5.3 Le recours aux systèmes de surveillance embarqués

On compte actuellement plusieurs systèmes de surveillance embarqués pouvant fournir des informations détaillées sur le rendement du conducteur, informations qui peuvent être à la base d'un programme de mesures incitatives.

La mise en application de la technologie joue un rôle déterminant dans l'acceptation de cette technologie-là. De nouvelles technologies, notamment celles utilisées à bord de camions, sont plus faciles à faire accepter lorsqu'elles sont introduites progressivement.

Les conducteurs se montrent les plus favorables aux nouvelles technologies qui les aident à effectuer leurs tâches quotidiennes et qui leur fournissent des commentaires positifs sur la façon d'améliorer leur rendement. Ces technologies doivent être conviviales et bien comprises des conducteurs. Il est essentiel de donner une bonne formation aux conducteurs et de leur accorder une période de rodage pour leur permettre de se familiariser avec les technologies.

Les conducteurs ayant l'occasion d'utiliser les équipements de surveillance embarqués les adoptent plus facilement. Si le recours à la technologie permet de réduire la paperasse ou si elle aide le conducteur à exécuter ses tâches, elle sera acceptée plus rapidement. Si la direction utilise la technologie pour aider les conducteurs à mieux exécuter leurs tâches, la technologie sera acceptée plus rapidement.

Grâce à la technologie, on peut examiner les résultats mesurés au lieu des mesures anecdotiques et des histoires. Les conducteurs ont tendance à accepter le mieux ces techniques lorsqu'on les offre comme moyens d'améliorer leurs compétences et leur professionnalisme. Ils les boudent d'ordinaire quand on s'en sert pour critiquer leurs techniques et leur performance au volant. Ceci est notamment vrai dans des situations où l'évaluateur possède peu d'expérience au volant.

ENCADREZ...AU LIEU DE TOURMENTER.

# 6. ÉQUIPE DE MESURES INCITATIVES

La *façon* dont vous planifiez et mettez en oeuvre votre programme est aussi importante que vos *gestes*. Si une personne – peu importe ses capacités et ses intentions – prend toutes les décisions, les employés n'accepteront pas le programme.

Le « processus » est d'une importance capitale. Les programmes de mesures incitatives adoptant l'approche d'équipe connaissent, en règle générale, des résultats bien supérieurs aux programmes autocratiques. Mettez donc sur pied une équipe engagée qui est axée sur les résultats et qui se chargera de votre programme.

### 6.1 Les rôles et responsabilités

L'équipe de mesures incitatives a trois grands rôles :

- Agir comme point de communication au sein de l'entreprise ;
- Mettre en oeuvre les programmes de mesures incitatives acceptés ; et
- Être à l'affût des problèmes et des réalisations.

Au nombre de ses responsabilités, ils conviennent de mentionner les suivantes :

- Mise en oeuvre et promotion des mesures incitatives ;
- Proposition de normes et cibles ;
- Analyse des dossiers d'incident et de collision ;
- Analyse de dossiers de productivité ;
- Consultation d'experts techniques et de professionnels ;
- Formulation de recommandations à la direction ;
- Création de voies de communication ;
- Traitement de plaintes et de suggestions au sein de l'entreprise ;
- Suivi des préoccupations soulevées ;
- Détermination des avantages et des coûts afférents au programme ; et
- Préparation de procès-verbaux.

Abordez le dossier du pouvoir avant de commencer. Quel est le rôle que jouera l'équipe de mesures incitatives au niveau de la mise en œuvre ? Formulera-t-elle tout simplement des recommandations ? Son pouvoir dépendra de facteurs, tels que la culture d'entreprise, la présence ou l'absence d'un syndicat, et la taille de l'entreprise. Ne vous enlisez pas dans les détails. Compte tenu de la grosse besogne à abattre, soyez flexible.

La priorité numéro un de l'équipe est de cerner les problèmes dès le début. Les employés et la direction doivent aviser l'équipe de mesures incitatives des dossiers (négatifs et positifs) dès qu'ils surviennent. Les membres auront à évaluer les commentaires formulés, et devront peut-être adopter des moyens de communication anonyme qui permettront à tout le monde de faire part de ses préoccupations rapidement et facilement. L'équipe doit faire en sorte que toute personne pourra faire part de ses préoccupations rapidement et facilement.

## 6.2 Les membres de l'équipe de mesures incitatives

Il n'y a pas d'équipe idéale. Choisissez un représentant de chaque secteur de l'entreprise : p. ex. : répartition, entretien, conducteurs et autres. La composition de l'équipe dépendra des besoins de l'entreprise, de sa culture et de ses ressources. Misez sur une équipe qui saura livrer la marchandise

### 6.2.1 Les membres

Un petit groupe peut facilement passer à l'action, alors qu'un grand groupe a tendance à discuter plus et à prendre moins de mesures. En revanche, un grand groupe peut impliquer plus de personnes et ainsi accroître son influence et améliorer les communications à la grandeur de l'entreprise. Un groupe ayant un nombre plus important de membres peut aussi tirer parti de plus d'expérience, de points de vue et d'idées.

Il n'est pas nécessaire de limiter le nombre de membres ou d'avoir un nombre égal de représentants de la direction et des employés. L'équipe peut compter plus de membres de la direction que d'employés ou vice versa.

Parmi les facteurs à considérer afin de déterminer la taille du groupe, nous retrouvons :

- le nombre d'employés ;
- le nombre de lieux de travail ;
- le nombre de syndicats ; et
- le besoin de représenter différents quarts de travail.

### 6.2.2 Les qualités requises

Sélectionnez des personnes capables d'analyser des situations, de prendre des décisions conjointement et de proposer des mesures. Au nombre des autres qualités, mentionnons les suivantes :

- la capacité de coopérer en vue de régler des problèmes ;
- leurs connaissances des politiques de l'entreprise ; et
- un désir ardent de rendre leur lieu de travail plus sûr, plus productif et plus motivant.

Bien qu'il s'agisse d'une bonne idée de choisir des représentants qui peuvent apporter au groupe des connaissances spécialisées ou de l'expertise technique, personne ne devrait être éliminée comme éventuel membre en raison de son manque de connaissances ou d'expérience.

Il faudra bien afficher le nom des membres de l'équipe de mesures incitatives.

> Misez sur une équipe qui saura livrer la marchandise !

6.2.3 Les représentants de la direction

Si l'équipe n'a pas le pouvoir de mettre en oeuvre toutes ses recommandations, les représentants de la direction devront avoir le pouvoir de les instaurer. Sinon, les membres de l'équipe peuvent devenir frustrés et moins efficaces. Si les représentants de la direction ont suffisamment le pouvoir, ils pourront régler plusieurs cas en s'entendant sur les mesures à prendre sans attendre l'approbation de la direction.

6.2.4 Les représentants des employés

Dans la mesure du possible, les représentants des employés devraient être élus. Dans les entreprises non syndiquées, la direction pourrait désigner un ou plusieurs employés afin d'accélérer le processus. Dans un établissement syndiqué, les représentants sont choisis conformément à la constitution du syndicat. Les représentants devraient être des travailleurs de l'établissement plutôt que des représentants syndicaux à plein temps, pour que l'équipe puisse tirer parti de l'expérience et du savoir-faire propres à votre entreprise.

6.2.5 Les membres remplaçants

Ne retardez pas les réunions et ne les reportez pas non plus parce que certains membres sont dans l'impossibilité d'y assister. S'il faut un quorum, songez à nommer des remplaçants. Il reviendra au groupe de décider si les remplaçants peuvent détenir tous les pouvoirs des membres qu'ils remplacent. Les remplaçants devraient être choisis de la même façon que les membres réguliers, et leurs noms devraient être affichés de sorte que tous les employés puissent les voir.

**6.3 Organisation**

L'équipe aura les tâches suivantes :

- Se rencontrer au moins une fois par trimestre ou lors d'urgences et au besoin. Le procès-verbal devrait être affiché dès que possible après la réunion.
- Recevoir et traiter rapidement les préoccupations des employés et de la direction relativement au programme de mesures incitatives.
- Surveiller les programmes de sécurité et de productivité, les mesures incitatives, ainsi que les procédures et les données coûts/avantages.
- Consulter des experts techniques au besoin.
- Mettre à jour des dossiers touchant le programme de mesures incitatives, ainsi que les mesures prises par le comité.
- Élaborer, établir et mettre à jour des programmes de formation en sécurité et productivité à l'intention des employés.

Pour faire tout ce travail efficacement, il faut se doter d'une certaine structure.

6.3.1 Le président et le secrétaire

Pour qu'il soit efficace, le groupe devra se doter d'un président et d'un secrétaire qui doivent avoir le temps et posséder les compétences nécessaires pour mener leurs tâches à bien. Le secrétaire peut ou ne peut pas être un membre officiel du groupe.

Le groupe devra nommer un président parmi ses membres. Le mandat du président peut être pour une période indéfinie ou limité à un an.

Sous les directives du président, le secrétaire doit :

- émettre les avis d'assemblée ;
- préparer les ordres du jour ;
- s'assurer que tous les documents, correspondances, informations, etc., sont disponibles lors des réunions ; et
- prendre des notes durant les réunions et rédiger le procès-verbal.

À part ces fonctions, on peut demander au secrétaire de fournir les services suivants :

- aider le président lors de la préparation de la correspondance ou des dossiers ;
- recueillir les informations requises par le comité ;
- prendre les dispositions relatives aux réunions et envoyer les avis de convocation ; et
- actualiser les dossiers traitant des activités du comité.

Si un employé professionnel travaille au programme de mesures incitatives, on peut envisager sa candidature au poste de secrétaire. Il arrive souvent que le coordonnateur du programme occupe cette fonction. Si aucun employé professionnel ou aucun membre du groupe ne peut assumer les fonctions de secrétaire, l'entreprise devrait nommer une personne qui appuiera le président.

6.3.2 Établir le cadre de référence

Le groupe devra établir certaines politiques et procédures dès sa première réunion et les coucher sur papier pour consultation ultérieure :

- Un énoncé de la raison d'être du groupe ;
- L'étendue de la représentation ;
- Les pouvoirs et les fonctions ;
- Les champs d'activité ; et
- Le nombre de membres, la durée des mandats et la procédure de sélection.

Il faudra également élaborer des politiques qui assureront le bon déroulement des activités :

- La fréquence des réunions ;
- Le quorum ;
- Les réunions spéciales ; et
- Les procédures d'appel.

## 6.4 Des normes équitables et objectives

### 6.4.1 La sécurité routière

Le succès de tout programme de récompense pour conduite sécuritaire repose sur l'établissement judicieux de l'évitabilité de chaque accident dans lequel un conducteur est impliqué. Pour ce faire, il faut recueillir tous les faits pertinents de l'accident. Quoique la mise au jour de ces faits soit parfois difficile, on peut la simplifier en formant les conducteurs pour qu'ils signalent intégralement et avec précision les accidents dans lesquels ils sont impliqués. Il faut également que la direction effectue une enquête en profondeur.

Lors d'un examen d'accident, il faut d'abord établir si le conducteur a respecté le Code de conduite préventive. C'est-à-dire, est-ce qu'il a conduit de façon à ne commettre aucune erreur, à maîtriser son véhicule en fonction de l'état de la route, des conditions météorologiques et de la circulation, et à s'assurer que les erreurs que commettent les autres usagers de la route ne l'ont pas entraîné dans un accident ? Il est important de se rappeler que les citations émises par la police relativement à un accident n'entrent pas en ligne de compte lorsqu'on établit si in conducteur aurait pu éviter un accident.

L'annexe A explique comment déterminer si un accident est évitable selon la définition d'un tel accident ci-dessous. Il ne faut pas oublier qu'un guide de ce genre ne peut couvrir tous les accidents possibles.

On recommande que les décisions relativement à l'évitabilité des accidents soient prises par le comité d'examen des accidents de l'entreprise. Ces comités, qu'on retrouve en grand nombre dans le secteur du transport routier, se sont avérés efficaces pour déterminer l'évitabilité des accidents, afin d'établir les fiches de sécurité des conducteurs et leur admissibilité à des prix de conduite sécuritaire, ainsi qu'un moyen de mettre au point des techniques de prévention d'accidents.

En se dotant d'un comité d'examen des accidents, l'établissement de l'évitabilité n'est plus une fonction arbitraire du directeur de la sécurité du parc. On a découvert que les conducteurs impliqués dans un accident acceptent plus facilement les décisions prises par ce comité. Le comité d'examen donne également l'occasion aux conducteurs de participer de près au programme de sécurité du parc.

Dans bon nombre de parcs, le comité d'examen des accidents fait fonction de tribunal d'appel. En l'occurrence, le directeur de la sécurité tranche sur la question d'évitabilité de chaque accident. Si le conducteur impliqué dans tout accident se dit insatisfait de la décision, il peut demander que le comité d'examen examine à nouveau le dossier dans une période de temps précisée (par exemple, dans dix jours).

Peu importe la structure du comité d'examen des accidents, le directeur de la sécurité devrait avoir pour rôle principal celui de conseiller technique. On peut à ce titre lui demander de présenter les faits de chaque accident à l'étude. Si le comité entend des

appels relativement à une décision prise par le directeur de la sécurité, celui-ci peut exposer les raisons pour lesquelles il estime que l'accident aurait pu être évité.

Chaque fois qu'une collision est déclarée, le comité d'examen devra déterminer si elle fut évitable. *Le but de cet exercice ne consiste pas à rejeter la responsabilité de la collision sur quelqu'un, mais plutôt à cerner les mesures qu'il faut prendre afin d'éviter que l'incident se reproduise.* Le groupe doit s'entendre sur la définition d'une collision évitable et une collision non évitable.

Pour déterminer les causes et les facteurs contribuant aux collisions, l'enquête doit être axée sur la découverte des faits et non sur la découverte la responsabilité. Les membres auront donc à analyser les incidents en fonction des résultats de l'enquête impartiale.

**Concentrez-vous sur les faits et non sur la responsabilité.**

6.4.2 Les cas limites

Il est difficile d'établir l'évitabilité de certains accidents dans un parc type, parce que leur classification pose parfois un problème particulier. Que le conducteur ait fait tout ce qui est « raisonnable » pour éviter un accident dépend largement de l'opinion personnelle.

Ces cas limites peuvent représenter les points les plus délicats de tout le programme de sécurité. Les conducteurs en cause seront probablement indignés par toute décision arbitraire prise par la direction voulant que l'accident fut de leur faute. Une telle attitude serait justifiée et indiquerait que les conducteurs sont fiers de leur fiches de sécurité. Il s'agit là d'un précieux atout qui ne doit pas être détruit. Le programme de sécurité perdra toute son efficacité dès que les conducteurs ne se soucient plus de la façon dont on classe leurs accidents.

6.4.3 La productivité

Voici quelques domaines qui se prêtent le mieux aux programmes de mesures incitatives:

- Efficacité énergétique ;
- Service à la clientèle – ponctualité ; et
- Dommages à la marchandise.

Quoiqu'il existe des critères pour les collisions évitables et non évitables généralement reconnus, il n'existe pas de définitions universelles des questions de productivité. Il faut donc que chaque entreprise fixe ses propres paramètres.

Dans le cas de l'efficacité énergétique, une entreprise peut fixer une norme de rendement de XX litres par 100 km (ou de XX milles au gallon). Elle peut aussi adopter une politique de marche au ralenti. Lorsque vous établissez les critères d'un programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique, il faut prendre en compte :

- La consommation actuelle de carburant, à partir de laquelle on pourra évaluer les améliorations ;
- Les variations au niveau des opérations, telles que les routes et le genre de véhicules utilisés ;
- Les situations sur lesquelles le conducteur n'a aucun contrôle, telles que la fermeture inattendue d'autoroutes.

La mesure du rendement est indispensable aux programmes de mesures incitatives relatifs à la productivité. Il faut toutefois éviter d'adopter des normes de productivité qui peuvent inciter les employés à prendre des risques.

> L'évaluation du rendement est indispensable aux programmes de mesures incitatives relatifs à la productivité.

6.4.4 Fixer des normes

Pour reconnaître le rendement à sa juste valeur, l'équipe de mesures incitatives devra fixer des normes réalistes et justes.

Ces normes doivent bien cadrer avec votre entreprise. Quoiqu'il soit utile de fixer des normes par rapport à votre secteur industriel, les normes de productivité industrielles sont parfois difficiles à obtenir. Dans certains cas, seule des comparaisons entre entreprises sont possibles. Dans d'autres cas, il se peut que les associations professionnelles disposent de données pouvant vous aider à établir une norme de référence. Vos assureurs peuvent aussi vous aider à faire des comparaisons industrielles.

Au niveau de votre parc, vous aurez besoin de statistiques afin de mesurer le rendement des employés participant au programme de mesures incitatives.

Faites un tableau montrant où l'entreprise se situe globalement. Ce tableau n'a pas à dresser la liste de tous les employés. Il peut par contre séparer les employés selon leurs unités opérationnelles, telles que EDC ville, EDC route, ECC Canada, ECC É.-U. entrepôt, etc. Un tel tableau a pour effet de stimuler l'intérêt chez les employés.

**6.5 L'accès**

L'équipe de mesures incitatives devrait établir une démarche claire permettant à toute personne travaillant pour l'entreprise d'accéder aux représentants des employés et de la direction. Il ne faut surtout pas que l'équipe devienne un comité de grief.

Dans le même ordre d'idées, il est important que l'équipe ne soit pas enveloppée de mystère et de rumeurs. Elle devra communiquer ses activités clairement et directement aux employés et à la direction de l'entreprise, notamment à ceux qui sont concernés.

### 6.6 Le processus d'appel

Il est notamment essentiel de mettre sur pied un processus d'appel à l'intention des employés qui se sentent lésés par une décision ou une recommandation de l'équipe. On recommande que le groupe devant entendre l'appel se compose de trois membres : un membre de l'équipe et deux personnes nommées uniquement pour entendre l'appel. Le processus d'appel doit se faire rapidement. Certaines entreprises optent pour un processus d'appel externe.

### 6.7 Les mesures correctives

L'équipe de mesures incitatives a entre autres pour tâche de cerner les problèmes et de proposer des solutions. L'entreprise voudra certainement donner suite aux conclusions de l'équipe.

Dans certains cas, une séance d'information ou une formation appropriée viendra corriger le problème. Dans d'autres cas, il faudra repenser le service à la clientèle.

Il ne faut pas confondre les mesures correctives aux sanctions qui peuvent faire partie des politiques de l'entreprise. Les sanctions ne font généralement pas partie des tâches de l'équipe.

### 6.8 Le recours aux services externes

L'équipe de mesures incitatives aura peut-être besoin de recourir à des services externes spécialisés afin de conserver l'impartialité ou de faire un usage efficace du temps des membres. Par exemple, l'équipe peut recommander l'impartition des enquêtes sur les collisions, lorsque les employés de l'établissement ne possèdent pas les compétences requises.

L'entreprise voudra donner suite aux conclusions de l'équipe.

# 7. MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Il faut préparer un manuel interne exposant toutes les politiques et procédures du programme de mesures incitatives et le remettre à tous les employés. Il faut aussi diffuser l'information conformément au format de communication qu'on utilise au parc pour communiquer avec les employés. Il peut s'agir d'un dépliant ou d'un livret autonome, ou, dans le cas des entreprises ayant un manuel de politiques pour employés, il peut s'agir tout simplement d'une section du manuel.

Le manuel devra au moins contenir :

- Un message de la haute direction, dont l'énoncé de politique. (Voir les sections 3.1 et 3.2.)
- Les objectifs du programme de mesures incitatives, dans le contexte des objectifs globaux de l'entreprise.
- « L'effet pyramidal » : expliquez l'importance de régler les petits problèmes afin d'éviter les gros. (Voir la section 2.)
- Une explication facile à comprendre du fondement des récompenses. (Voir la section 6.4.)
- Les types de mesures incitatives. (Voir la section 4.1.)
- L'équité du programme. (Voir la section 4.2.)
- L'équipe de mesures incitatives : sélection des membres, but, fonctionnement, comment communiquer avec l'équipe, processus d'appel. (Voir la section 6.)
- Les avantages : soulignez le fait que tout le monde est gagnant.

Le manuel portant sur le programme de mesures incitatives constitue l'outil de communication le plus essentiel qui soit. Il servira de fondement de toutes les communications internes du programme.

Le manuel : le fondement des communications internes du programme.

# 8. COMMUNICATIONS

La communication est sans contredit l'un des éléments les plus importants des programmes de mesures incitatives. Le roulement du personnel est un problème chronique dans certaines branches d'activités du secteur du camionnage. Un programme de mesures incitatives bien communiqué et bien mis en oeuvre peut nettement améliorer le taux de conservation des employés.

Assurez-vous que chaque employé est au courant du programme de mesures incitatives, de son fonctionnement et de la façon d'en tirer le plus avantage. Des recherches menées lors de l'élaboration du présent manuel révélèrent que même au sein d'entreprises ayant bien communiqué leurs programmes, on retrouve des conducteurs qui ne connaissaient pas bien les programmes qui s'adressaient à eux ou qui ne savaient même pas qu'ils existaient.

La communication continuelle accroît le moral et crée chez les employés un sentiment d'appartenance. Assurez-vous que les communications au sein de l'entreprise rejoignent les employés chez eux, afin d'obtenir l'appui des conjoint(e)s et des autres membres de la famille.

Avant d'entreprendre le programme, l'entreprise doit disposer d'un plan portant sur le contenu des communications, la manière de communiquer et la fréquence des communications. Diffusez régulièrement de nouveaux messages. Il faut souvent rappeler le programme aux participants pour qu'il demeure efficace. Assurez-vous que les informations à jour sont disponibles.

## 8.1 Les communications internes

### 8.1.1 La direction doit prêcher l'exemple

La direction joue un rôle de premier plan dans les communications. Il est préférable que les employés sentent que les communications émanent de la direction, et que la direction s'efforce de leur communiquer les nouvelles qui les concernent.

### 8.1.2 Rencontrer les employés

Avant de lancer votre programme de mesures incitatives, rencontrez les employés *individuellement* et *en groupe* (les discussions en tête-à-tête sont aussi importantes que les rencontres de groupe). De cette façon, le coordinateur sera en mesure de bien répondre aux questions soulevées lors d'une rencontre de groupe parce que ces mêmes questions auront parfois été soulevées par des personnes. Pour vous préparer à certains dossiers négatifs que les employés peuvent soulever, consultez la section 9.

La communication accroît le moral et crée un sentiment d'appartenance.

### 8.1.3 Le babillard

La façon la plus traditionnelle de communiquer des informations sur un programme de mesures incitatives est de les afficher sur un babillard. Vous pouvez y afficher les informations sur l'équipe de mesures incitatives, dont les membres du comité, les dates des réunions (généralement les dates des deux prochaines réunions), l'ordre du jour, les procès-verbaux, etc. Assurez-vous que le babillard contient des informations à jour, car il faut toujours y présenter les plus récentes nouvelles et informations.

Les entreprises utilisent parfois un tableau à part où elles affichent les informations sur leurs programmes de mesures incitatives.

### 8.1.4 Les mises à jour

Il faut assurer un flux continu d'information afin que les employés continuent à s'intéresser au programme de mesures incitatives. L'entreprise peut, par exemple, faire paraître un bulletin à l'intention des employés, ou diffuser une lettre du président sur l'en-tête de l'entreprise. Peu importe le format adopté, veillez à ce que le logo de votre entreprise y paraisse et que le document soit publié régulièrement (par exemple, pour qu'il coïncide avec le trimestre financier de l'entreprise).

Concentrez-vous sur les informations de qualité et évitez les explications complexes :

- Passez en revue les principes fondamentaux du programme.
- Renseignez les employés sur ce qu'il y a de nouveau et sur les priorités.
- Exposez les questions qui posent problème, les mesures correctives proposées et les réalisations.
- Parlez du passé et de l'avenir de l'entreprise.
- Remerciez ceux et celles ayant contribué aux solutions – pour montrer aux employés que les solutions émanent de l'intérieur et pour insuffler le professionnalisme.

> Le flux continu d'information permet de conserver l'intérêt au programme.

### 8.1.5 Boîte à suggestions

La boîte à suggestions est une vieille idée qui a toujours sa place au sein de l'entreprise. Ce qu'il faut avant tout, c'est que les employés y aient accès et qu'ils croient que la direction lira leurs suggestions. Il se peut que l'entreprise décide d'afficher la meilleure suggestion au babillard ou de la publier dans le bulletin. Une prime peut être accordée pour des suggestions permettant à l'entreprise de réaliser des économies.

Essayez une boîte à suggestions électronique. Si votre entreprise a un site Web, insérez-y une boîte à suggestions. Ou donnez aux employés l'accès au courriel de l'entreprise (p. ex. : suggestions@votreentreprise.ca). Vous pourriez éventuellement créer une page Web

pour chacun de vos expéditeurs. Toutes ces méthodes permettent aux employés de communiquer avec l'entreprise quand bon leur semble.

8.1.6 Séances d'information et de formation

Il faut bien différencier entre une *information* diffusée aux employés les informant d'une nouvelle procédure ou réglementation et une *formation* en nouvelles procédures et réglementations.

Quoique les réunions d'information soient importantes, elles ne peuvent remplacer la formation. Une séance d'information plus ou moins officieuse a pour but de corriger un problème en particulier ou de souligner certaines procédures oubliées, tandis que la formation comprend des plans de leçon, des objectifs généraux et la reconnaissance de la formation terminée avec succès.

Les gouvernements provinciaux encouragent – et exigent dans certains cas – les employeurs à dispenser de la formation à leurs employés. Les entreprises devraient se prévaloir de ces dispositions. Au Québec, le projet de loi 90 exige que les entreprises investissent 1 % de leur masse salariale dans la formation et définit clairement qui est admissible au crédit de formation.

Grâce à de bonnes communications internes, vous pourrez cerner la formation nécessaire à la réalisation des objectifs de votre programme.

8.1.7 Les grands événements

Songez à planifier, au cours de l'année, des événements auxquels les familles des employés pourront participer. Ces événements, qui devraient revêtir un sens particulier pour l'entreprise, peuvent ou ne peuvent pas concorder avec des fêtes comme un pique-nique en famille ou Noël.

Chaque région présente des attraits particuliers qui peuvent facilement être exploités pour créer des ambiances particulières et qui finissent par caractériser la culture de l'entreprise et sa région géographique. L'équipe de mesures incitatives devrait planifier ces événements comme des occasions visant à reconnaître les employés et à leur remettre des prix en présence de leurs familles.

> Profitez des grands événements pour remettre des prix.

**8.2 Les communications externes**

Les programmes de mesures incitatives doivent être le reflet de votre industrie, de ses attentes et de ses aspirations. Ils peuvent aussi rehausser l'image du secteur du camionnage, en renseignant les agences de presse, les organismes gouvernementaux et

les groupes représentant les expéditeurs sur les résultats positifs. (Voir la section 10.) Le réseautage avec d'autres entreprises ayant recours aux mesures incitatives peut vous permettre d'échanger des idées sur les façons d'améliorer votre programme, et peut motiver davantage vos employés.

8.2.1 L'intégration aux programmes d'envergure régionale et nationale

Des programmes de mesures incitatives sont parfois mis en place à l'échelle régionale, provinciale et nationale. Certaines associations du camionnage et ligues de sécurité mettent en place des programmes de reconnaissance, d'excellence ou de sécurité. Votre entreprise aurait intérêt à participer à ces programmes. Les coordonnateurs de programmes à l'intérieur des entreprises pourront y trouver un réseau intéressant de pairs, et les entreprises pourront comparer leurs programmes et leurs résultats dans un milieu non concurrentiel.

Voici des programmes externes auxquels votre entreprise peut participer :

- Programmes d'excellence provinciaux ;
- Prix de sécurité, tels que ceux offerts par les conseils et ligues provinciaux de sécurité ;
- Les prix du conducteur de l'année ; et
- Le Prix national du Héros routier (Conseil canadien de la sécurité).

8.2.2 Le réseautage avec les pairs

Grâce au réseautage avec les pairs, les coordonnateurs de programmes de mesures incitatives peuvent tirer parti de l'expérience et du savoir-faire des autres ayant des défis semblables à relever. Le coordonnateur du programme devra rapidement établir des contacts avec les coordonnateurs au sein d'autres entreprises.

Au fur et à mesure que de plus en plus d'entreprises mettent en oeuvre des programmes de mesures incitatives, les occasions de réseautage se multiplieront. Étant donné que le partage d'information interne peut s'avérer difficile en raison de la concurrence qui règne au sein de l'industrie, il faut savoir tirer profit des conversations officieuses.

> Le réseautage peut vous aider à améliorer votre programme.

# 9. OBJECTIONS ET OBSTACLES

Lorsque vous planifiez votre programme de mesures incitatives, préparez-vous aux effets négatifs. Vous devrez avoir des réponses bien précises pour régler les dossiers pour qu'ils ne nuisent pas à l'efficacité du programme.

Quelqu'un qui s'oppose au programme de mesures incitatives tentera de trouver des problèmes potentiels. Soyez prêt à relever ces défis de façon impartiale. Dans certains cas, il vaudra peut-être la peine de reporter la mise en oeuvre du programme afin de vous assurer que les critiques ne dégénèrent pas en une source majeure de mécontentement.

Voici donc les objections et les obstacles les plus courants aux programmes de mesures incitatives.

### 9.1 La sous-déclaration de collisions

La sous-déclaration de collisions mineures étant une conséquence négative des programmes de mesures incitatives, il importe que les règles s'attaquent directement et rigoureusement à cette tendance naturelle. Certaines entreprises permettent aux conducteurs de déduire le coût des réparations mineures de leur prime afin d'encourager la déclaration de toutes les collisions. Les programmes peuvent prévoir des clauses portant sur les mesures punitives pour non-déclaration de collisions.

### 9.2 Les indemnités d'accidents du travail

Songez soigneusement aux indemnités d'accidents du travail si vous offrez des récompenses pécuniaires. Il se peut que les règles sur l'indemnisation en vertu de la Commission de la santé et de la sécurité au travail portent sur les primes en espèces en sus des salaires que touchent les employés de l'entreprise. Ceci ne s'applique pas aux tractionnaires, puisqu'ils sont des travailleurs autonomes.

### 9.3 La collision fantôme

Si vous disposez d'un programme de mesures incitatives, la responsabilité des dommages à un véhicule doit être attribuée à quelqu'un. Les employés ne seront peut-être pas prêts à assumer la responsabilité d'une collision ou des dommages causés à un véhicule. Un employé peut affirmer qu'il ignore la cause des dommages.

Les règles régissant le programme de mesures incitatives doivent préciser la période durant laquelle l'employé est responsable du véhicule et de tout dommage causé à celui-ci durant cette période-là.

### 9.4 Les nouveaux employés

N'attribuez jamais à un nouveau salarié une tâche dans le cadre de laquelle il court un risque plus important d'être impliqué dans des collisions en raison de la nature du travail ou d'équipements plus vieux. Chaque employé doit être un participant à part égale au programme.

### 9.5 Les collisions « sans égard à la responsabilité »

Certaines provinces ont une disposition relative à l'assurance sans égard à la responsabilité des collisions occasionnant des dommages matériels. Il s'agit d'une disposition qui pourrait engendrer la confusion quant à ce qui constitue une collision « évitable » et une collision « non évitable ». Tous les participants à un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité doivent comprendre que le but ne consiste pas à trouver qui est en tort, mais plutôt à déterminer si la collision était évitable ou non, pour que des mesures puissent être prises afin d'éviter qu'un incident semblable ne se reproduise.

La disposition relative à l'assurance sans égard à la responsabilité peut également créer des problèmes lorsqu'il est difficile d'établir l'ampleur des dommages causés à d'autres biens et les circonstances entourant l'incident.

### 9.6 Les primes finissent par faire partie du régime de solde et d'indemnité

Si les primes en espèces finissent par faire partie du régime de solde et d'indemnité, elles risquent de perdre leur côté motivant.

Voici quelques façons de conférer un cachet unique aux primes d'encouragement :

- Émettez des chèques de prime à part ;
- Remettez les primes en personne ;
- Ayez un échéancier à part pour les chèques de prime.

### 9.7 Les mesures incitatives ne sont pas pour tous les employés

Ce ne sont pas tous les employés qui réagiront aux programmes de mesures incitatives, quoique la majorité d'entre eux y réagissent. Une entreprise est toutefois mieux placée dans l'ensemble si elle dispose d'un programme de mesures incitatives. Il n'est pas nécessaire que chaque employé participe au programme pour ce que dernier soit une réussite.

Tentez de concevoir un programme qui a pour effet de mettre à contribution la pression des pairs sur tous les employés. Si un employé ne manifeste pas beaucoup d'intérêt, il faut déterminer s'il a besoin de plus de formation.

En règle générale, les programmes de mesures incitatives permettent de cerner plus facilement les employés à faible rendement. Par conséquent, les employés médiocres sont mis à pied plus tôt ou quittent de leur propre gré. Rappelez-vous que le fait de garder un employé médiocre a un effet néfaste sur le moral des employés et sur l'entreprise.

### 9.8 Les coûts d'administration

Les programmes les plus efficaces sont simples et faciles à administrer. Si on juge que les coûts d'administration sont trop élevés, revenez à la case de départ et simplifiez le programme.

# 10. REHAUSSER L'IMAGE AUPRÈS DU PUBLIC

Les programmes de mesures incitatives sont novateurs et constructifs. Ils peuvent améliorer l'image d'une entreprise et du secteur du camionnage.

Pour rehausser votre image, il faut communiquer votre message à l'extérieur de l'entreprise. Quoiqu'il puisse s'agir d'une activité coûteuse et vorace de temps, la communication comporte souvent des avantages importants, tels que de nouveaux clients et un profil positif dans la collectivité. L'équipe de mesures incitatives devrait se pencher sur la pertinence de ces efforts, en gardant à l'esprit que c'est souvent beaucoup plus facile d'évaluer les coûts que les avantages. À titre d'exemple, une entreprise peut enregistrer une hausse considérable des ventes à la suite de l'annonce d'un prix national important qu'elle a gagné.

### 10.1 Le grand public

Avouons-le – le secteur du camionnage a besoin d'améliorer son image auprès du public. Même si les experts soutiennent que l'industrie affiche un bon rendement sur les routes, la plupart du temps cette industrie fait l'objet d'accusations. Il est donc important qu'une entreprise fasse rayonner une bonne image au sein de sa collectivité.

Le programme de mesures incitatives et ses réalisations constituent une « bonne nouvelle », une occasion de se faire valoir auprès du public. Tirez parti des médias locaux et communiquez avec le rédacteur du journal de votre localité. Les journaux locaux recherchent d'habitude un communiqué de presse d'une page agrémenté de photos. Un article dans un journal local procure des avantages indirects considérables :

- Les employés et leurs familles sont fiers de travailler pour l'entreprise qui fait la une en raison de ses initiatives positives.
- Une bonne manchette dans les journaux peut attirer l'attention de futurs employés désireux de travailler pour une compagnie tournées vers l'avenir.

### 10.2 Les expéditeurs

Le même communiqué expédié aux journaux locaux peut aussi être distribué aux expéditeurs par la poste, par télécopieur, par Internet ou par l'intermédiaire d'un article publié dans une revue spécialisée s'adressant aux expéditeurs.

### 10.3 Les représentants des gouvernements

Il ne faut pas hésiter à communiquer aux représentants des gouvernements les bonnes nouvelles sur votre entreprise. On peut facilement diffuser ces nouvelles aux ordres de gouvernement municipal, provincial ou fédéral.
Communiquez aussi avec des organismes, tels que le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM) et son pendant américain l'*American*

*Association of Motor Vehicles Administrators* (AAMVA), qui se penchent sur des dossiers du camionnage. Ces organismes regroupent beaucoup de fonctionnaires et d'organismes qui se penchent sur les questions touchant le transport routier.

Il faut aussi envoyer des communiqués de presse aux élus provinciaux et fédéraux qui vous représentent dans votre région. Le transport routier est un employeur important dans chaque région, ainsi qu'un maillon important de l'économie régionale en raison du service qu'il fournit aux expéditeurs locaux.

### 10.4 Les futurs employés

Établissez des liens privilégiés avec les établissements d'enseignement et les centres de formation se spécialisant dans le transport routier, puisque ce sont eux qui forment les employés dont votre entreprise aura besoin à l'avenir.

La relation avec les centres de formation peut se trouver sous plusieurs formes :

- Participation à la présélection des candidats ;
- Exposés s'adressant aux nouveaux conducteurs ; et
- Participation à un programme d'apprentissage.

# 11. L'ÉVALUATION DE VOTRE PROGRAMME

## 11.1 Le but de l'évaluation

Les programmes de mesures incitatives doivent être évalués régulièrement afin d'assurer que l'entreprise en a pour son argent, et afin de cerner les domaines à améliorer.

Une évaluation annuelle devrait vous donner l'information dont vous avez besoin. Après avoir établi les procédures d'évaluation, vous pourrez effectuer l'évaluation annuelle avec peu de ressources.

## 11.2 Adopter l'approche « avant-après »

Une comparaison « avant-après » des coûts et avantages constitue l'approche la plus simple. Comparez les coûts du secteur ciblé sur une certaine période avant la mise en oeuvre du programme aux coûts sur une période similaire après la mise en oeuvre. La différence représente les économies, ou l'avantage, qu'on peut attribuer au programme.

Quoique que tout cela ait l'air facile, il y a certaines mises en garde :

- Certains coûts et avantages sont difficiles à quantifier. À titre d'exemple, les coûts indirects peuvent être assez subjectifs, tout comme les avantages découlant du rayonnement d'une meilleure image auprès du public ou d'un meilleur taux de conservation des employés.
- Vous aurez donc à cerner les variables déterminantes et à modifier les chiffres en conséquence. Par exemple, si la taille de l'entreprise a doublé durant la période d'évaluation, le coût des collisions et les autres coûts ont probablement augmenté dû au simple fait que le parc compte plus de véhicules.

## 11.3 Fixer des échéanciers réalistes

L'échéancier d'évaluation est très important. Par exemple, le total des collisions peut augmenter et diminuer nettement d'une année à l'autre pour aucune raison manifeste. En raison de cette variation aléatoire, plus l'échéancier est long, mieux c'est.

### 11.3.1 « Avant »

Il faut utiliser jusqu'à trois années de données « avant » pour un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité. Quant aux programmes de productivité, vous pouvez utiliser des données sur une moins longue période. Vous serez peut-être obligé de vous contenter de données « avant » recueillies sur une plus courte période, parce qu'il manque de données adéquates.

11.3.2 « Après »

Les programmes de mesures incitatives mettent du temps avant de porter fruit. Il importe donc que le programme d'évaluation comprenne des données recueillies après que le programme a eu une occasion raisonnable d'avoir une incidence. Pour pouvoir effectuer une évaluation valide, vous aurez besoin d'une ou plusieurs années de données « après ». La période de temps qui s'écoule avant que les résultats ne se manifestent dépendra des facteurs, tels que le montant de la prime, la fréquence des versements, et l'efficacité des communications lors de la mise en oeuvre.

D'ordinaire, la mise en oeuvre du programme nécessite entre six et douze mois. L'évaluation devrait uniquement utiliser des données recueillies après que le programme a vraiment porté fruit.

11.3.3 Évaluation intérimaire

Il se peut que certaines entreprises désirent effectuer une évaluation avant que la mise en oeuvre du programme ne soit terminée, afin d'avoir une idée sur son incidence. Lorsque vous passez en revue les résultats de ces évaluations, gardez à l'esprit que le programme n'a peut-être pas eu le temps de vraiment porter fruit.

11.3.4 Corrections

Comme les données financières que vous utilisez dans votre évaluation peuvent couvrir plusieurs exercices, des corrections peuvent s'avérer nécessaires en raison de l'inflation. Essayez d'utiliser des dollars constants (d'habitude pour l'exercice considéré) en appliquant le taux d'inflation annuel aux coûts. Le comptable, le fiscaliste-conseil ou le chef des finances de votre entreprise pourra vous donner des conseils à ce sujet.

Des corrections peuvent également s'imposer pour tenir compte d'autres changements, tels que la taille du parc, la distance parcourue par véhicule, et les lois.

| Plus l'échéancier est long, mieux c'est. |
|---|

**11.4 Tenir des registres complets**

Des données précises et complètes sont essentielles à une bonne évaluation d'un programme de mesures incitatives.

Par exemple, avant la mise en oeuvre d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité, il se peut que des collisions mineures ne soient pas déclarées et qu'elles fassent partie de l'entretien courant ou d'autres activités de l'entreprise. Ces collisions doivent maintenant être consignées dans les registres, parce qu'elles peuvent finir par coûter cher à la longue. Quant aux programmes de mesures incitatives relatifs à la productivité, assurez-vous que tous les coûts connexes et les avantages sont établis.

Ces données peuvent être sur papier ou informatisées. Un chiffrier électronique faisant partie d'un logiciel courant fera l'affaire. Nommez une personne, éventuellement le coordonnateur, qui veillera à l'organisation du système de saisie de données, à sa mise à jour, et à la saisie de toutes les données pertinentes. Si vous disposez d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité, votre compagnie d'assurance devrait être en mesure de vous fournir un formulaire de déclaration de collisions. (Voir la figure 2.)

En plus de fournir des renseignements nécessaires à l'évaluation du programme de mesures incitatives, les données peuvent comporter bien d'autres avantages. Si une révision des données fait ressortir des tendances, vous pourrez prendre des mesures préventives. Par exemple :

- Si le nombre de collisions en marche arrière augmente, passez en revue les procédures de marche arrière avec les conducteurs.
- Si les livraisons sont toujours en retard sur un itinéraire en particulier, discutez-en avec les conducteurs.

**DONNÉES SUR LA COLLISION**

| Numéro de dossier | Date de la collision | Endroit de la collision | Nom du conducteur | Terminal du conducteur | Itinéraire ou ville | Numéro de véhicule | Détails sur la collision | Évitable ou inévitable |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

*Figure 2 : Formulaire de déclaration de collisions*

**DONNÉES SUR LES COÛTS**

| Numéro de fichier | Blessures | Dommages matériels | Dommages au fret | Coût de récupération | Coûts pour l'entreprise | Coûts pour la compagnie d'assurances | Total des coûts | Nombre de décès/ blessés |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

*Figure 2 : Formulaire de déclaration de collisions (suite)*

## 11.5 Analyse coûts-avantages

Les coûts directs, tels que réparations de véhicules ou carburant, sont assez faciles à établir. Les coûts indirects, tels que les heures que le personnel consacre à l'enquête sur une collision ou à la résolution de préoccupations de clients, étant d'habitude plus difficiles à quantifier, il importe donc de cerner les coûts directs et indirects.

Les compagnies d'assurances consentiront peut-être un rabais s'il y a une baisse du nombre de réclamations. Si tel est le cas, ajoutez le montant du rabais aux avantages.

On peut utiliser une feuille de calcul en format Excel de Microsoft pour calculer les coûts et les avantages d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité. Pour en obtenir un exemplaire, veuillez communiquer avec le Conseil canadien de la sécurité, au (613) 739-1535.

Le tableau 8 propose une analyse des coûts-avantages type d'un programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique.

### 11.5.1 Coûts directs

Dressez la liste des coûts des collisions comme suit :

*Réparations de véhicules / coûts de remplacement*
Il se peut que votre compagnie d'assurances paie un pourcentage de ces coûts.

*Dommages à la marchandise / pertes*
Incluez toutes les pertes ou dommages ayant trait à la marchandise.

*Autres dommages matériels*
Il se peut que l'entreprise soit responsable de la réparation ou du remplacement de biens autres que le ou les véhicules en cause, ou que ces coûts soient couverts par votre police d'assurance.

*Frais médicaux*
Les coûts afférents aux blessures corporelles seront peut-être payés par l'entreprise, les personnes elles-mêmes, la Commission de la santé et sécurité au travail ou une assurance quelconque.

*Tableau 8 : Évaluation type d'un programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique*

**Programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique : évaluation**

**Avantages**

| | | |
|---|---|---|
| Économies d'essence * | | |
| a. Consommation d'essence avant le programme | | 6,0 milles au gal. (47 l/100 km) |
| b. Consommation d'essence après le programme | | 6,5 milles au gal. (43 l/100 km) |
| c. Économies d'essence grâce au programme | | 0,5 mille au gal. (4 l/100 km) |
| d. Distance actuelle parcourue par le parc | | 10 000 000 milles (16 000 000 km) |
| e. Essence consommée avant le programme d'efficacité énergétique (a x d) | | 1 660 000 gallons (7 520 000 litres) |
| f. Essence consommée lors du programme d'efficacité énergétique (b x d) | | 1 520 000 gallons (6 888 000 litres) |
| g. Réduction de la consommation d'essence | | 139 000 gallons (632 000 litres) |
| h. Économies (à 2,92 $ CA le gallon / 65¢ le litre) | 405 000 $ | |

| | |
|---|---|
| Autres économies | |
| Réduction du coût des collisions | 30 000 $ |
| Réduction des coûts d'entretien des véhicules | 100 000 $ |
| Total des économies (essence, sécurité et entretien) | 535 000 $ |

**Coûts**

| | |
|---|---|
| Temps que le personnel consacre à l'administration du programme | 40 000 $ |
| Primes versées aux employés | 156 310 $ |
| Coût total du programme | 196 310 $ |
| Économies nettes | 338 690 $ |
| Ratio coûts-avantages (535 000 $/196 310 $) | 2,72 : 1 |

** La conversion de certains chiffres métriques en chiffres impériaux n'est pas exacte en raison de l'arrondissement.*

11.5.2 Coûts indirects

Lorsque vous calculez les heures du personnel, augmentez les taux horaires d'un facteur de 1,2 à 1,3 afin de tenir compte du coût des avantages sociaux, tels que les vacances payées.

*Le temps consacré par le personnel à l'enquête sur la collision*
Incluez toutes les heures que le personnel a consacrées aux enquêtes sur toutes les collisions ou incidents.

*Rétablissement de l'expédition*
Lorsqu'un véhicule est hors service pendant un certain temps dû à une collision, l'entreprise devra parfois engager des dépenses afin de rétablir l'expédition. Les profits qu'elle aurait réalisés sur les expéditions non effectuées doivent également être inclus.

*Remplacement d'équipements*
Si des équipements sont hors service, il faudra peut-être engager des dépenses additionnelles pour louer ou acheter des équipements de remplacement.

*Heures de travail perdues*
Il se peut que le conducteur du véhicule perde plusieurs heures de travail durant l'enquête sur la collision, même si le véhicule n'est pas hors service. Incluez également les heures de travail perdues lors de la période de rétablissement et les coûts du personnel de remplacement.

*Coûts de traitement des réclamations*
Incluez le coût des heures de travail que le personnel passe à traiter les réclamations ou à remplir les formulaires ayant trait à la collision, en tenant compte des vacances payées et des autres avantages sociaux.

*Relations avec les clients*
Vous aurez peut-être à passer du temps à entretenir de bonnes relations avec les clients suite à certaines collisions.

*Frais juridiques*
Certaines collisions ou incidents peuvent comporter des frais juridiques pour l'entreprise.

*Coûts du programme*
Il s'agit de l'administration continue du programme de mesures incitatives. L'élaboration du programme représente un coût unique et ne devrait pas faire partie de l'évaluation qui vous permettra de décider de garder le programme comme tel ou de le modifier.

Aux dires des représentants de l'industrie des assurances, les coûts indirects d'un accident, excluant les coûts d'exploitation du programme, représentent environ 20 à 25 pour cent des coûts directes de l'accident.

### 11.5.3 Autres coûts

Il faudra peut-être tenir compte d'autres coûts : ventes perdues, clients perdus et augmentation du coût des relations publiques. Ces coûts existent mais sont difficiles à quantifier. Dans le cas de certaines entreprises, éviter de perdre seulement un client peut justifier la mise en oeuvre d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité.

Il faut aussi prendre en compte le coût d'une collision catastrophique, telle qu'une collision majeure avec perte de vie ou le déversement d'un produit chimique dangereux. Certaines entreprises croient que la possibilité d'éviter une seule collision grave peut justifier le coût d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité.

### 11.5.4 Autres avantages

Un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité peut se traduire par des économies d'essence et par une baisse des dépenses liées à l'entretien des véhicules automobiles. Calculez ces économies, et incluez-les dans le calcul des avantages. Même de petites améliorations peuvent justifier le programme. Par exemple, considérer les économies découlant d'une amélioration d'un pour cent de l'efficacité énergétique par rapport au coût du programme.

La conservation des employés est un problème chronique dans certaines branches d'activité du secteur du transport routier. Ce phénomène est notamment manifeste chez les employés parcourant de longues distances, absents de leur domicile pendant au moins 5 jours et ayant moins de 18 mois d'ancienneté. Certaines entreprises sont aux prises avec des taux de roulement des conducteurs oscillant entre 50 et 75 p. cent.

Les entreprises qui mettent en oeuvre des programmes de mesures incitatives affichent souvent un meilleur taux de conservation des employés grâce à un meilleur moral. L'embauche et la formation de nouveaux employés coûtent cher, et la productivité s'en trouve réduite pendant que le nouvel employé acquiert de l'expérience dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Quoique les coûts varient d'une entreprise à une autre en raison des pratiques d'embauche et de la disponibilité du personnel de remplacement, on évalue à 8 000 $ le coût de remplacement d'un employé chevronné.

### 11.5.5 Résultats des essais pilotes

L'annexe B expose les résultats de trois programmes de mesures incitatives mis à l'essai au sein de trois parcs différents, à savoir les programmes visant la sécurité, la réduction de la consommation de carburant et le maintien des conducteurs. Pour les trois parcs, les programmes ont engendré des économies bien supérieures au coût du programme.

# 12. LANCER VOTRE PROPRE PROGRAMME

Vous devriez maintenant être fin prêt à lancer votre propre programme de mesures incitatives. N'oubliez pas de passer à travers la liste de vérification à la page 10 afin de déterminer si vous devez prévoir d'autres préparatifs.

Il se peut que vous ayez à obtenir l'approbation de la direction de l'entreprise avant d'aller de l'avant. Pour vous aider à faire une présentation à la direction, l'annexe C vous propose quelques idées et diapositives importantes que vous pourrez incorporer dans votre présentation.

Vous pouvez utiliser la version simplifiée du présent manuel, présentée sous forme de liste de vérification à l'annexe D, à titre d'aide-mémoire lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de votre programme.

Bonne chance !

La fin de ce manuel marque le début de votre programme — commencez dès aujourd'hui !

# ANNEXE A

# LIGNES DIRECTRICES SUR L'ÉVITABILITÉ DES ACCIDENTS

# LIGNES DIRECTRICES SUR L'ÉVITABILITÉ DES ACCIDENTS[1]

**Intersections**

Les conducteurs professionnels se doivent de s'approcher d'une intersection, de l'entrer et de la franchir de manière à éviter les accidents susceptibles de se produire en raison des gestes que posent les autres conducteurs.

Un accident ne pourra pas être automatiquement déclaré « non évitable » en raison des déplacements complexes de la circulation, des tournants sans visibilité ou de l'omission de la part de « l'autre conducteur » de respecter les règles de la circulation ou d'observer les dispositifs de signalisation.

On peut souvent éviter les accidents aux intersections, même si le conducteur professionnel n'a pas enfreint au Code de la route. L'omission de sa part de prendre des mesures de précaution avant d'entrer dans l'intersection est un facteur dont il faut tenir compte lors de la prise de décision.

Lorsqu'un conducteur professionnel franchit une intersection et que les gestes manifestes que pose « l'autre conducteur » semblent indiquer que le conducteur est en tort parce qu'il a fait de l'excès de vitesse, a empiété sur sa voie lors d'un virage ou est sorti d'un angle mort, on doit qualifier l'accident d'ÉVITABLE.

**Marche arrière**

Il est possible d'éviter la quasi-totalité de tous les accidents en marche arrière. Un conducteur doit faire montre de prudence en faisant marche arrière même si quelqu'un le guide. Étant donné qu'un guide ne peut contrôler le mouvement du véhicule, il incombe au conducteur de vérifier lui-même tous les espaces libres.

**Chocs par l'avant**

Peu importe l'arrêt soudain ou inattendu que fait le conducteur du véhicule devant lui, un conducteur peut prévenir des collisions en conservant en tout temps une bonne distance de sécurité. Il doit aussi être prêt à composer avec toute obstruction sur l'autoroute, qu'elle soit visible ou cachée par la crête d'une colline ou une courbe.

Rouler plus vite que la portée de ses phares ne le permet est une cause courante de chocs par l'avant. Le soir, on ne doit jamais rouler plus vite que la vitesse à laquelle on peut immobiliser le véhicule sur la distance qu'illuminent les phares

---

[1] Source : Motor Fleet Safety Supervision Principles and Practices. Sixth edition. North American Transportation Management Institute, 2200 Mill Road, Alexandria, VA 22314. 1998

**Chocs par l'arrière**

Une enquête révèle souvent qu'un conducteur risque de se faire heurter par l'arrière s'il omet lui-même de conserver une distance sécuritaire par rapport au véhicule qui roule devant. Les chocs par l'arrière précédées d'un recul ou d'un arrêt soudain à un passage à niveau, et ceux qui surviennent lorsque le feu de circulation change ou lorsque le conducteur omet de signaler son intention d'effectuer un virage à une intersection, devraient être évitables. Les accidents dus à l'omission de signaler ses intentions ou de ralentir graduellement devraient être qualifiés d'accidents évitables.

**Dépassement**

Tout dépassement non sécuritaire résulte d'un mauvais jugement et du fait que le conducteur ait peut-être omis de tenir compte d'un ou plusieurs facteurs importants avant de dépasser. Quoique les gestes inhabituels que pose le conducteur qui se fait dépasser ou les véhicules venant en sens inverse puisse sembler exonérer le conducteur impliqué dans une collision lors d'un dépassement, toute la manœuvre est volontaire et donc la responsabilité du conducteur.

**Être dépassé**

Un conducteur professionnel qui omet de ralentir ou de se ranger à droite dans la mesure du possible pour de céder le passage au véhicule qui le dépasse, risque d'être pris en écharpe ou de se faire couper. Il s'agit là de deux incidents évitables.

**Empiètement sur une autre voie**

Rares sont les fois qu'un conducteur prudent est piégé par un autre conducteur lorsqu'il change de voie. Par contre, se faire piéger dans la circulation indique qu'on ne veut pas céder le passage à d'autres véhicules ou attendre une trouée dans la circulation.

Les angles morts ne sont pas une bonne raison pour empiéter sur une autre voie et occasionner un accident. Les conducteurs doivent tenir compte de l'espace dont ils ont besoin pour se protéger dans les secteurs où la distance de visibilité est restreinte.

On peut éviter de passer par des endroits serrés, tels que ceux entre des véhicules garés, montants et autres ouvrages routiers, en reculant lorsqu'il devient manifeste que l'autre conducteur éprouve de la difficulté à passer ou qu'il dispute une partie commune de la route.

**Passages à niveau**

C'est au conducteur professionnel qu'il incombe d'éviter les collisions avec des véhicules ferroviaires immobilisés, tels que trains, tramways, etc., survenant à un passage à niveau, dans la circulation, dans une cour de triage, dans une zone d'aiguillage ou sur un terrain privé.

Lorsqu'un conducteur désire stationner son véhicule à côté d'un embranchement particulier, il doit d'abord déterminer s'il est sécuritaire et permis de le faire et doit rester à proximité au cas où des wagons seraient déplacés.

**Les véhicules venant en sens inverse**

Il est d'une importance capitale de vérifier les gestes qu'a posés un conducteur à l'emploi d'une entreprise impliqué dans une collision frontale ou un accrochage latéral avec un véhicule venant en sens inverse. L'emplacement exacte des véhicules, avant et après le point d'impact, doit être soigneusement vérifié.

Même si un véhicule venant en sens inverse empiète sur la voie du conducteur, il se peut que celui-ci puisse toujours éviter la collision. Par exemple, si le véhicule venant en sens inverse était en train d'effectuer une manœuvre de dépassement et que le conducteur avait omis de ralentir, s'immobiliser ou se ranger sur la droite pour permettre au véhicule de regagner sa voie, le conducteur a omis de prendre des mesures pour éviter l'accident. Toute omission de signaler sa présence à un véhicule venant en sens inverse en faisant un appel de phares, ou en klaxonnant devrait être prise en compte lors de l'examen.

**Les virages**

Tout conducteur professionnel doit effectuer des virages, en faisant montre d'une prudence extrême. Le conducteur effectuant un virage à droite ou à gauche sera tenu responsable des jeux de coincement impliquant d'autres véhicules, trottinettes, bicyclettes ou piétons.

Il faut soigneusement vérifier toute omission de signaler ses intentions, de bien positionner le véhicule en vue d'un virage, de regarder dans les rétroviseurs, de vérifier les voies réservées aux piétons ou de prendre toute autre mesure préventive. Il se peut que le conducteur ait omis de prendre des mesures préventives parce qu'il n'avait pas tenu compte des avertissements de l'autre véhicule immédiatement avant l'incident. Les accidents dus à un demi-tour sont évitables.

**Accidents avec passagers**

Les accidents impliquant des passagers dans tout type de véhicule sont évitables lorsqu'il sont attribuables à la mauvaise conduite. Même si l'incident n'impliquait pas de collision, il faut le qualifier d'évitable si le conducteur s'arrête, effectue un virage ou accélère rapidement.

Il faut vérifier toute mesure d'urgence prise par le conducteur pour éviter une collision occasionnant des blessures aux passagers, afin de déterminer si, en conduisant bien avant l'urgence, le conducteur aurait pu éviter d'effectuer la manœuvre évasive.

**Piétons**

Le code de la route et les décisions rendues par les tribunaux favorisent d'ordinaire le piéton happé par un véhicule en mouvement. Même si un piéton emprunte un chemin inhabituel entre deux intersections ou s'il sort entre deux véhicules stationnés, le conducteur ne sera pas forcément exempté de l'obligation de prendre des mesures préventives pour éviter de le happer. Que la limite de vitesse soit affichée ou que le secteur soit placardé de panneaux d'avertissement, l'excès de vitesse peut être un facteur dont il faut tenir compte. Dans les zones scolaires, zones commerciales, rues résidentielles et autres secteurs ayant une circulation piétonnière spéciale il faut ralentir.

Les jeunes usagers de la route novices roulent d'ordinaire en vélo, scooter ou autre moyen de transport semblable. Tout conducteur qui omet de ralentir lorsqu'il est en présence d'un tel moyen de transport se trouvant dans sa distance de visibilité a omis de prendre les mesures préventives nécessaires pour éviter un accident. Lorsqu'on respecte tout simplement la limite de vitesse affichée au lieu de ralentir, on ne prend pas la bonne mesure préventive lorsqu'on est en présence de conditions inhabituelles.

**La météo**

Les intempéries ne constituent pas une excuse valable lorsqu'on est impliqué dans un accident. La pluie, la neige, le brouillard, la pluie verglaçante ou une chaussée glacée n'ont jamais été à l'origine d'un accident. Il s'agit plutôt de conditions qui ne font qu'aggraver les dangers de la route. Lorsqu'on détermine si un accident était évitable, on doit vérifier si le conducteur a omis de modifier son comportement au volant en fonction du temps qu'il faisait, ou d'arrêter pour la journée au besoin.

L'omission d'utiliser des dispositifs de sécurité, tels que chaînes d'adhérence, sablières, etc., fournis par l'entreprise devraient être à la base d'une décision relative à un accident évitable, lorsqu'on peut raisonnablement s'attendre à ce que le conducteur utilise ces dispositifs.

**Ruelles, entrées et entrées aux usines**

Tout accident impliquant des véhicules sortant d'une allée, d'une entrée ou d'une entrée d'usine et d'autres intersections spéciales doit être soigneusement analysé, afin de déterminer les mesures que le conducteur professionnel aurait pu prendre pour l'éviter. L'omission de ralentir, de klaxonner ou de céder le passage peut nous amener à qualifier l'accident d'évitable.

**Objets stationnaires**

Il est possible d'éviter les collisions avec des objets stationnaires, collisions qui sont d'habitude attribuables au fait que le conducteur a omis de vérifier ou de bien évaluer les espaces libres. Les nouvelles routes, les points de livraison bizarres, les routes repavées en dessous de viaducs, les entrées de quai en pente, les marquises se jetant par-dessus la

partie carrossable de la route et des situations semblables ne sont pas en soi des raisons valables qui exonèrent le conducteur d'un accident. Il doit constamment être à l'affût de ces conditions afin d'éviter des accidents.

**Propriété privée**

Lorsqu'on demande à un conducteur de faire des livraisons à des emplacements inhabituels, chantiers de construction, etc., ou dans les entrées ne convenant pas aux véhicules utilitaires lourds, il incombe au conducteur de discuter de la manœuvre avec les responsables et d'obtenir la permission avant d'entrer sur la propriété privée.

**Stationnement**

Les stationnements non conventionnels, y compris le stationnement en double, l'omission d'activer les dispositifs de signalisation, etc., font d'ordinaire en sorte qu'un accident est jugé évitable.

Est qualifié d'accident évitable tout accident dans le cadre duquel le véhicule sort de son stationnement en roulant, en raison de l'entrée non autorisée dans le véhicule déverrouillé et non surveillé, ou de l'omission de bien caler les roues ou de les braquer vers la bordure, pour immobiliser le véhicule.

**Problèmes mécaniques**

Tout accident attribuable à un problème mécanique que le conducteur aurait raisonnablement pu déceler, devrait être qualifié d'accident évitable. Il incombe au conducteur de déclarer toute condition dangereuse nécessitant des réparations et de faire faire les réparations immédiatement dans le cas où l'utilisation continue du véhicule pourrait occasionner un accident. Lorsque des troubles mécaniques surviennent subitement durant un voyage, et que le conducteur omet de communiquer avec l'entreprise pour savoir quoi faire en cas d'urgence avant qu'un accident ne survienne, l'accident est jugé évitable.

Un accident dû à des bris mécaniques causés par la conduite abusive devrait être qualifié d'accident évitable.

**Non-collision**

On compte bon nombre d'accidents, tels que capotages, mises en portefeuille, ou sorties de route, qui peuvent être occasionnés par une mesure d'urgence que le conducteur a prise afin d'éviter une collision. Un examen de ses gestes au volant avant l'incident peut révéler qu'il suivait de trop près le véhicule qui roulait devant ou qu'il roulait trop vite pour les conditions. Ces gestes doivent faire l'objet d'un examen afin de cerner toute erreur ou manque de conduite préventive.

**Divers**

Les objets non arrimés qui tombent du véhicule, des chaînes non attachées, des portes qui s'ouvrent, etc., qui endommagent d'autres biens sont évitables lorsqu'on a des preuves que le conducteur a posé certains gestes ou qu'il a omis de les poser. Les conducteurs peuvent éviter d'endommager les marchandises dû à l'exploitation non sécuritaire du véhicule, y compris les collisions avec les passages supérieurs causant uniquement des dommages aux marchandises.

**Conclusion**

Il est impossible de décrire en détail les nombreuses façons dont un conducteur peut prévenir un accident sans en être le principal responsable ou le responsable au plan juridique. Ce guide ne fait que mettre en relief les cas les plus fréquents puisés des décisions antérieures rendues par les comités d'examen des accidents du *National Safety Council, Commercial Vehicle Section*.

Ce guide ne peut dresser la liste de tous les types d'accidents possibles, ni l'ensemble des facteurs pouvant être en cause. Il peut par contre servir de point de départ lors de l'examen des caractéristiques d'un accident lorsqu'il s'agit d'en déterminer si l'accident était évitable.

# ANNEXE B

# RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE MESURES INCITATIVES PILOTES

# RÉSULTATS DES PROGRAMMES DE MESURES INCITATIVES PILOTES

## 1 Programmes mis à l'essai

Dans le cadre des recherches menées lors de la préparation du présent guide de la marche à suivre, on a mis à l'essai plusieurs différents programmes de mesures incitatives au sein de trois compagnies, à savoir des programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité, au rendement, à la réduction de la consommation du carburant et à la conservation des conducteurs.

Les résultats de chacun de ces programmes sont exposés dans les pages qui suivent. Les raisons sociales et certaines informations ont été exclues pour des raisons de concurrence.

## 2 Compagnie numéro un : Programmes de mesures incitatives à la sécurité et de conservation des conducteurs

### 2.1 Portrait de la compagnie

Il s'agit d'une compagnie non syndiquée faisant des expéditions de détail (EDC) et exploitant un terminal et 80 unités motrices. Tous les véhicules routiers sont dotés d'un enregistreur embarqué et certains d'un système de suivi par satellite. La compagnie a également passé des ententes contractuelles avec environ six tractionnaires. La compagnie compte actuellement à son actif 120 employés, y compris le personnel administratif et d'entretien. Elle exerce ses activités depuis plus de 40 ans et est actuellement active au Canada et aux États-Unis.

La compagnie lança pour la première fois la notion de programmes de mesures incitatives au milieu des années 90. À cette époque-là, elle avait moins de 80 employés. Le programme, qui mit l'accent sur la sécurité, était mal administré. Comme le programme ne répondait pas aux attentes des employés et de la direction, la compagnie l'abandonna en 1996. Connaissant un taux de roulement des employés qui frôlait les 100 % et désireuse de mettre d'avantage l'accent sur la sécurité, la compagnie rétablit les programmes de mesures incitatives en 1998. Elle embaucha un directeur de la sécurité chargée de l'administration du programme aidé d'un groupe de travail sur les mesures incitatives. On incorpora de plus les volets de rendement et de sécurité des nouveaux programmes de mesures incitatives à une entente collective interne.

### 2.2 Description du programme

Le nouveau programme s'inspira des politiques et pratiques en matière d'embauche de conducteurs, de l'estime de soi et de l'amélioration continue. Durant la période allant d'octobre 1997 à mars 1997, le nouveau directeur de la sécurité avait pour mandat de rencontrer tous les employés individuellement et en groupes. Parallèlement, la compagnie

effectua une analyse du roulement des conducteurs, analyse qui révéla que la majorité des conducteurs quittaient leur poste dans les six premiers mois suivant leur embauche, parfois en raison de l'essor rapide de la compagnie. On conclut également qu'il faudrait bien gérer l'essor à l'avenir.

En avril 1998 la compagnie lança trois programmes :

- Reconnaissance des rendements des conducteurs au plan de la sécurité : Dans le cadre de ce volet du programme, les conducteurs choisissent de faire partie de certaines catégories d'activités. Ceci leur permet de faire partie d'une équipe. Les employés ayant un bon dossier de sécurité se voient remettre un T-shirt ou une veste de cuir arborant les couleurs de la compagnie. La compagnie voulait créer de cette façon un sentiment d'appartenance chez ses conducteurs.

- Remise de plaques et de trophées pour reconnaître les rendements au plan de la sécurité : La compagnie instaura un programme de reconnaissance à l'intention des conducteurs ayant le meilleur dossier de sécurité. Le programme compte deux catégories, à savoir la conduite en ville et la conduite sur l'autoroute. À l'occasion du banquet annuel de la compagnie, on remet un trophée au conducteur le plus sécuritaire dans chaque catégorie. Ces prix du conducteur de l'année s'inspirent de la notion des événements évitables et non évitables. Si un événement évitable est porté au dossier d'un conducteur, celui-ci est automatiquement disqualifié.

- Une période probatoire avec prime reposant sur les événements évitables pour les nouveaux employés : La compagnie instaura une prime par mille pour conducteurs ayant moins de six mois d'expérience. La prime est versée à l'employé à la fin de la période de six mois s'il n'a pas eu d'événement/collision évitable. Un employé n'ayant eu aucun événement évitable a droit au montant intégral de la prime. Si un nouvel employé était impliqué dans un événement évitable, le coût direct de l'événement serait déduit de la prime.

2.3 Résultats du programme de mesures incitatives à la conservation des conducteurs

En 1997, la compagnie affichait un taux de roulement de 98 % chez ses employés ayant de 0 à 6 mois d'expérience au sein de la compagnie. En 1999, le taux de roulement de cette même catégorie d'employés avait chuté pour se situer entre 15 % et 20 %, soit sensiblement le même taux que pour les autres employés. Ce taux de roulement comprend les employés prenant leur retraite.

Le coût total par conducteur conservé grâce à ce programme s'élève à environ 2 000 $. À titre comparatif, il en coûte environ 8 000 $ pour remplacer un conducteur (veuillez consulter la section 11.5.4 de présent manuel), ce qui donne un ratio coûts-avantages de 4:1 pour chaque employé conservé.

2.4 Résultats du programme de mesures incitatives à la sécurité

Le tableau 1 dresse le bilan du nombre d'événements avant et après la mise en oeuvre du programme. Ces statistiques démontrent que quoique la compagnie ait augmenté le nombre de milles parcourus (exposition) de 15 % durant les deux ans suivant la mise en œuvre du programme de mesures incitatives à la sécurité, le nombre total d'événements par année a chuté de près de 25 %. Dans l'ensemble, la compagnie a enregistré une baisse de 35 % du nombre d'événements par véhicule et d'événements par un million de milles-véhicules depuis la mise en œuvre du programme.

*Tableau 1 : Dossier de sécurité de la compagnie numéro un avant et après la mise en oeuvre du programme de mesures incitatives relatif à la sécurité*

| | **Oct. 1997 à oct. 1998 (année avant)** | **Oct. 1998 à oct. 1999 (1re année après)** | **Oct. 1999 à oct. 2000 (2e année après)** |
|---|---|---|---|
| Nombre total d'événements | 145 | 102 | 112 |
| Nombre d'unités motrices | 71 | 75 | 80 |
| Milles parcourus au total (Canada et É.-U.) | 5 920 011 | 6 553 668 | 6 888 098 |
| Événements par unité | 2,04 | 1,36 | 1,4 |
| Événements par million de milles | 24,49 | 15,57 | 16,26 |

Selon les dossiers de la compagnie, le coût direct de tous les événements en 1998 s'élevait à 320 000 $, chiffre auquel il faut ajouter 20 % en coûts indirects (veuillez consulter la section 11.5.2 du présent manuel), pour un coût total de 384 000 $. Le total des coûts directs estimatifs pour 1999 et 2000 s'élevait en moyenne à 130 000 $ par année. Si on inclut les coûts indirects, ces coûts passent à 156 000 $ par année. On estime donc que les économies totales sont de 228 000 $ par année (384 000 $ avant, moins 156 000 $ après). Quant au programme, il coûte environ 60 000 $ par année, y compris le salaire du directeur de la sécurité. Ce qui donne un ratio coûts-avantages approximatif de 3,8 à 1.

## 3 Compagnie numéro deux : Programmes de mesure incitatives au rendement et à la réduction de la consommation de carburant

3.1 Portrait de la compagnie

Il s'agit d'une compagnie syndiquée qui a une trentaine d'unités motrices et qui fait des envois en camion complet (ECC) au Canada et aux États-Unis. Cette compagnie désirait

avoir recours à des programmes de mesures incitatives pour deux raisons : accroître la motivation et le sentiment d'appartenance des employés, et assurer une faible consommation de carburant devant la montée en flèche des coûts énergétiques.

3.2 Description du programme

Le programme met l'accent sur quatre volets ayant trait à l'exploitation et repose strictement sur les récompenses pécuniaires.

- Sécurité
- Rapports et carnets de route relatifs aux EM&D
- Acceptation chez les conducteurs de partir le dimanche
- Faible consommation de carburant

En premier, la direction élabora un programme pour chaque volet et remit un bulletin à tous les employés en vue de recueillir leurs commentaires sur chaque programme proposé et ses objectifs. La compagnie indiqua clairement que les employés allaient pouvoir partager les bénéfices découlant de la mise en œuvre d'un programme de mesures incitatives.

Vous trouverez les récompenses pécuniaires pour 2001 dans les paragraphes qui suivent. Chaque programme de mesures incitatives fut modifié par rapport aux programmes lancés à l'origine en 2000. Apportées pour tenir compte des commentaires formulés par les conducteurs, ces modifications indiquent que les programmes encouragent les conducteurs et qu'ils se conforment au présent manuel, qui propose de modifier les programmes au fur et à mesure qu'ils évoluent.

- *Sécurité :* Une prime annuelle de $ 200 est remise à chaque conducteur qui n'a pas été impliqué dans un accident dont il fut reconnu responsable. Les conducteurs n'ayant pas fait une année complète de travail sont admissibles à une prime réduite au pro rata (à l'exception des vacances annuelles). Le montant de la prime est réduite de 50 $ pour chaque collision ou incident durant l'année.

- *Rapports et carnets de route EM&D :* Une prime de 60 $ est versée chaque trimestre si ces dossiers sont bien tenus. Un montant de 10 $ est déduit pour chaque document incomplet ou soumis en retard.

- *Départ le dimanche :* Une prime annuelle est offerte aux conducteurs qui acceptent de quitter le dépôt de la compagnie le dimanche pour effectuer la livraison le lundi matin. Les conducteurs se voient verser une prime annuelle de 100 $ s'ils acceptent de quitter au moins 25 fois le dimanche et une prime additionnelle de 10 $ pour chaque départ supplémentaire.

- *Faible consommation de carburant :* En vertu du programme de mesures incitatives, la compagnie verse des primes trimestrielles pouvant atteindre 250 $. Tous les trois mois, on fixe un objectif pour chaque conducteur en fonction du camion et de la

faible consommation d'essence antérieure sur des trajets en particulier. Les primes sont versées de la façon suivante :

| | |
|---|---|
| Atteinte de l'objectif | 25 $ |
| Atteinte de l'objectif, plus ,01 à ,1 m/gal. | 35 $ |
| Atteinte de l'objectif, plus ,11 à ,2 m/gal. | 50 $ |
| Atteinte de l'objectif, plus ,21 à ,3 m/gal. | 75 $ |
| Atteinte de l'objectif, plus ,31 à ,4 m/gal. | 100 $ |
| Atteinte de l'objectif, plus ,41 à ,5 m/gal. | 150 $ |
| Atteinte de l'objectif, plus ,51 m/gal. | 250 $ |

Pour aider la compagnie, on mit sur pied un comité de travail sur les mesures incitatives. Ce comité, qui a pour rôle de coordonner le contenu du programme et sa mise en œuvre, se réunit régulièrement afin de se tenir au fait des résultats du programme. Les objectifs trimestriels du programme de réduction de la consommation du carburant sont fixés par la direction et révisés par le comité avant qu'ils ne soient remis aux employés. L'établissement des objectifs en matière de consommation de carburant nécessitait beaucoup de temps, d'énergie, et de discussions, y compris plusieurs rencontres du comité.

3.3 Évaluation de la première année du programme :

Dans l'ensemble, les programmes de mesures incitatives ont obtenu des résultats variables durant la première année. Les programmes, qui en sont maintenant à leur deuxième année, ont été modifiés afin d'encourager d'autres conducteurs à se mériter une prime. Voici les résultats obtenus jusqu'à présent :

*Collisions*

En 2000, la compagnie avait répertorié 30 incidents qui étaient tous des collisions mineures. Les conducteurs étaient responsables de 22 de ces collisions. Comme on n'établissait pas auparavant la responsabilité des collisions, on ne dispose pas de données fiables sur le nombre de collisions survenues dans les années précédentes.

En 2000, la compagnie avait versé le montant intégral de la prime à 25 % des conducteurs admissibles. Compte tenu du manque de données sur les collisions survenues avant la mise en oeuvre du programme de mesures incitatives, il est impossible de faire un calcul coûts-avantages pour ce programme. La direction estimait que les pertes dues aux collisions étaient déjà assez basses et elle ne s'attendait pas vraiment à une baisse immédiate du nombre d'incidents. Le programme de mesures incitatives fut introduit afin d'assurer que ces coûts n'augmentent pas et de peut-être les réduire au fil du temps. On le considérait également comme un moyen de reconnaître les conducteurs prudents et plus motivés.

*Excédents, manquants et dommages (EM&D)*

Grâce au programme de mesures incitatives, la compagnie commença à suivre les événements et à déposer un rapport pour chaque incident. Quoique la direction ait fait savoir qu'il y avait eu une amélioration nette et continue dans ce domaine, elle ne dispose pas de données précédentes pour pouvoir effectuer une évaluation en profondeur. Trois conducteurs furent admissibles à cette prime durant la première année du programme. La compagnie s'attend à une hausse de ce chiffre au fil des ans. On ne dispose pas de données pour faire une analyse coûts-avantages de ce programme de mesures incitatives.

Ce programme de mesures incitatives permit entre autres de reconnaître qu'il fallait remettre aux conducteurs un manuel exposant la bonne façon de préparer les documents.

*Départ le dimanche*

Le départ le dimanche posant un problème à la compagnie, de dossier fut la priorité d'un programme de mesure incitatives.

En 2000, la compagnie versa une prime à sept des douze conducteurs ayant accepté de partir le dimanche, parce que cinq d'entre eux n'avaient pas effectué 25 déplacements au moins pour avoir droit à la prime. Le programme peaufiné prévoyait, en 2001, une prime de 10 $ pour chaque départ le dimanche au-delà du minimum de 25 départs.

Dans l'ensemble, la direction de la compagnie se disait encouragée par la façon dont les conducteurs avaient régi à cette nouvelle initiative. Les résultats pour 2001 font état d'un meilleur taux de participation.

*Réduction de la consommation du carburant*

Ce dossier fut l'un des volets très importants des programmes de mesures incitatives instaurés par la compagnie. Celle-ci espère réduire de 0,25 mille au gallon la consommation de carburant de son parc grâce au programme de mesures incitatives. Du point de vue du conducteur, ce volet lui permettra de réaliser des gains financiers considérables.

Le tableau 2 fait le résumé de la réduction de la consommation de carburant et des versements effectués trimestriellement en 2000, la première année du programme. Environ 25 % des conducteurs eurent droit à une prime lors de tout trimestre.

Le tableau 2 fait également état des résultats variables pour l'année. La réduction totale de la consommation de carburant fut sensiblement la même durant la première année du programme (2000) et durant l'année précédente. Par conséquent, les primes versées par la compagnie étaient supérieures aux économies qui ont découlé de la réduction de la consommation de carburant. Par contre, durant les trois derniers trimestres de l'année, la réduction de la consommation de carburant fut supérieure à celle de l'année précédente. Une amélioration moyenne de 0,12 mille au gallon fut répertoriée durant ces trois

trimestres, alors que les économies étaient supérieures aux primes versées. Ce n'était qu'au premier trimestre de 2000 que la compagnie avait assisté à une baisse de la consommation d'essence. Comme ce fut le premier trimestre du programme de mesures incitatives, plusieurs conducteurs n'y participaient pas pleinement.

*Tableau 2 : Compagnie numéro deux – Résultats, première année du programme de mesures incitatives relatif à la réduction de la consommation de carburant*

| | janv. - mars | avril - juin | jul. - sept. | oct. - déc. | Total de l'année |
|---|---|---|---|---|---|
| Millage | 469 561 | 725 807 | 576 581 | 652 988 | 2 424 937 |
| Primes versées | 1 576 $ | 1 403 $ | 1 069 $ | 1 165 $ | 5 234 $ |
| Économies pour la compagnie | (2 151 $) | 4 081 $ | 151 $ | 802 $ | 2 885 $ |
| Conducteurs touchant une prime | 6 | 8 | 6 | 5 | |
| Milles au gallon, 2000 | 6,74 | 7,28 | 7,62 | 7,53 | 7,22 |
| Milles au gallon, 1999 | 6,88 | 7,01 | 7,61 | 7,49 | 7,25 |

À l'origine, le versement d'une prime se faisait pour chaque augmentation de 0,25 mille au gallon. À la suggestion des conducteurs, le programme fut modifié au début de 2000 afin de prévoir des primes plus échelonnées (en fonction des majorations de 0,1 mille au gallon).

Après avoir pris en compte les modifications pour la conduite en hiver, les résultats du premier trimestre indiquent que le programme a permis d'améliorer la consommation de carburant de 0,12 mille au gallon. Environ 50 % des conducteurs se sont vu verser une prime, soit deux fois plus que l'année précédente. Calculé au pro rata pour toute l'année, cela représente des économies annuelles de 15 000 $ en coût de carburant avec des primes totalisant 6 100 $, pour un ratio coûts-avantages de 2,5 à 1. La compagnie croit qu'au fur et à mesure qu'un plus grand nombre de conducteurs profitent du programme et que les techniques au volant pour réduire la consommation de carburant sont mieux maîtrisées par tous les conducteurs, la consommation de carburant du parc baissera d'au moins 0,25 mille au gallon. On fait du chemin.

Il importe de signaler que presque tous les conducteurs du parc possèdent plus de dix années d'expérience et que la plupart ont plus de vingt années d'expérience. Il faudra leur donner beaucoup de temps et d'encadrement pour qu'ils délaissent leurs vieilles habitudes au volant et en adoptent de nouvelles qui cadrent mieux avec la technologie actuelle. Le programme de mesures incitatives peut les inciter à adopter ces nouvelles habitudes.

*Les avantages indirects : taux de roulement des conducteurs moins important*

Le taux de roulement des conducteurs a connu une baisse de 50 % en 2000 en regard de 1999. S'il en coûte 8 000 $ pour remplacer un employé productif, la baisse du taux de roulement se traduit par des économies de 56 000 $ par année. La direction de la compagnie attribue au moins une partie de cette amélioration au lancement des programmes de mesures incitatives. Du point de vue des coûts-avantages, les économies réalisées grâce à ce taux de roulement plus bas signifient que le programme dans son ensemble a été une réussite.

**4 Compagnie numéro trois : programme de conservation des conducteurs**

4.1 Portrait de la compagnie

Il s'agit d'une compagnie non syndiquée faisant des envois en camion complet qui exploite quelque 350 unités motrices, principalement au Canada et également aux États-Unis. La compagnie voulait recourir à des programmes de mesures incitatives afin de réduire le taux de roulement des conducteurs, taux qui avait atteint 100 % pendant plusieurs années d'affilée.

4.2 Description du programme

La compagnie entreprit, sur une période de deux ans, plusieurs initiatives destinées à réduire son haut taux de roulement. Chaque initiative est décrite ci-dessous. La compagnie attribue la chute vertigineuse du taux de roulement à l'effet cumulatif de toutes les initiatives. En effet, elle créa de solides assises pour son programme.

En mars 1997, la compagnie tint une réunion d'urgence de la direction afin de réviser la situation critique du taux de roulement. Lors d'un colloque de deux jours, tous les directeurs et directeurs-adjoints de succursale firent du remue-méninges. On fit des exposés agrémentés de vidéocassettes intitulées *A Day in the Life of a Trucker* et *A Day in the Life of a Dispatcher*. Ces vidéocassettes traitent du thème voulant qu'une culture organisationnelle positive et une attitude positive à l'endroit des conducteurs permettent de régler le problème de haut taux de roulement. Tous s'entendirent pour épouser ce concept et pour trouver des moyens de réduire le taux de roulement. L'une des premières initiatives consistait à revoir le régime de rémunération.

Au nombre des autres initiatives visant à réduire le taux de roulement, il convient de mentionner les suivantes :

- Décembre 1997 : instauration d'un nouveau régime de rémunération des conducteurs. L'ancien régime avait évolué lors d'acquisitions de diverses compagnies, donnant lieu à trop d'exceptions à administrer de façon juste et cohérente. À titre d'exemple, les taux d'affrètement au voyage pour les courtes et les longues distances étaient nettement supérieurs aux taux pour les voyages de 150 km à 800 km. Les commentaires formulés par le conseil consultatif des conducteurs « *Rémunérez-nous*

*en fonction de notre travail* » étaient d'un grand apport. La validation des délais de déplacement et des distances parcourues par rapport aux données de facturation et aux ordinateurs embarqués constituaient un autre aspect important. Résultat : un régime de rémunération complet et complexe de 18 pages qui rémunérait les conducteurs pour plusieurs tâches précises en plus de la conduite.

- Avril 1998 : mise en oeuvre des révisions du régime de rémunération. Les secteurs à réviser furent cernés grâce aux précieux commentaires formulés par le conseil consultatif des conducteurs.

- Novembre 1998 : la compagnie tint son tout premier colloque d'aiguillage et de gestion qui mit pleins feux sur la promotion du travail d'équipe et sur la culture de l'entreprise. Des membres du conseil consultatif des conducteurs prirent part à ce colloque

- Décembre 1998 : la compagnie versa sa toute première prime de Noël spéciale. Chaque employé reçut l'équivalent de 2,25 % de son salaire pour l'année. Depuis lors, la compagnie verse cette prime chaque année.

- Mai 1999 : tous accueillirent les efforts déployés par la compagnie afin d'épouser la Semaine nationale de reconnaissance des conducteurs. La compagnie loua six panneaux d'affichage le long des autoroutes où se trouvaient ses bureaux ou le long des voies de circulation principales qu'empruntaient ses camions. On pouvait y lire : « La Semaine nationale de reconnaissance des conducteurs. Un gros merci aux conducteurs », ainsi que le nom de la compagnie, apparaissait sur chaque panneau d'affichage.

- Septembre 1999 : la compagnie instaura de nouveaux critères d'évaluation du rendement pour le directeur du terminal ; 70 des 100 points furent affectés aux dossiers touchant la sécurité et les ressources humaines.

- Octobre 1999 : il est ressorti d'une analyse du taux de roulement des conducteurs que la grande majorité des conducteurs ayant quitté la compagnie, l'avait quittée après six mois de travail ou moins. Une analyse d'entrevues de fin d'emploi révéla que le programme d'orientation et de formation à l'intention des nouveaux conducteurs fut bien accepté et qu'il ne nécessitait aucune modification. On déploya des efforts afin de donner plus de rétroaction aux nouveaux conducteurs afin qu'ils se sentent plus acceptés et appréciés.

- Novembre 1999 : la compagnie tint son deuxième colloque sur l'aiguillage et la direction. Le groupe, qui se composait de membres du conseil consultatif des conducteurs, ainsi que des superviseurs et des directeurs de la sécurité routière, passa une journée entière avec un spécialiste de la motivation.

- Décembre 1999 : la direction choisit une initiative destinée à reconnaître la prudence au travail grâce au programme Conducteur de l'année.

- Avril 2000 : le salaire des conducteurs tout véhicule fut augmenté en vertu d'un nouveau régime de rémunération. On dût peaufiner le régime avec l'apport du conseil consultatif des conducteurs pour régler certains problèmes. Le coût total représentait 2,4 % de la masse salariale des conducteurs. Les augmentations de salaires variaient entre 1,5 % et 7 % pour les longs parcours.

- Mai 2000 : la compagnie souligna pour une deuxième fois la Semaine nationale de reconnaissance des conducteurs et on la félicita. Seuls les conducteurs se virent remettre une casquette de cuir par le directeur de succursale. Les casquettes arborait le logo de la compagnie et le slogan «Semaine de reconnaissance des conducteurs 2000».

- Juillet 2000 : la compagnie organisa des journées de reconnaissance des employés à toutes les succursales auxquelles fut invité un conférencier spécialiste de la motivation. On invita tous les employés à venir entendre ce conférencier lors d'une séance d'une demi-journée ou d'une journée comprenant le petit déjeuner, le déjeuner ou le souper.

- Novembre 2000 : la compagnie tint son troisième colloque sur l'aiguillage et la direction. Le groupe, qui se composait de membres du conseil consultatif des conducteurs, ainsi que des superviseurs et des directeurs de la sécurité routière, se pencha encore une fois sur la promotion du travail d'équipe, les valeurs personnelles et les croyances.

- Janvier 2001 : Lors d'un banquet de gala on remit le prix du Conducteur de l'année à 92 des quelque 350 conducteurs admissibles en présence de leurs conjoint(e)s.

- Autres activités connexes en 2000/2001 : de nouveaux équipements avec les commentaires formulés par le conseil consultatif des conducteurs ; mise sur pied du comité de conservation des employés ; enquête sur la satisfaction ; début de la vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi ; on organisa officiellement les comités de santé et sécurité.

Le programme du Conducteur de l'année s'adressant à tous les conducteurs fut instauré à la fin de 1999. Le tableau 3 dresse la liste des critères d'admissibilité à ce prix. Lors des cinq premières années du programme, on met l'accent sur la reconnaissance et remet un certificat à l'occasion du banquet de la compagnie. Au terme de la cinquième année, chaque conducteur admissible se verra remettre 500 $. Ce montant sera augmenté de 100 $ par année jusqu'à la dixième année, après laquelle le montant sera augmenté annuellement de 200 $.

Avant l'instauration de ce prix, on établit qu'environ 30 conducteurs y auraient été admissibles lors de l'année précédente. Après la première année, 92 conducteurs en tout ont mérité ce prix, ce qui indique que le programme du Conducteur de l'année a su améliorer le rendement des conducteurs.

4.3 Résultats

Le tableau 4 montre la baisse du taux de roulement des conducteurs par rapport aux années précédentes. Le taux de roulement a connu une baisse de près de 40 %, ce qui représente au total 100 conducteurs. Or, s'il en coûte 8 000 $ pour remplacer un conducteur, la compagnie a économisé au total quelque 800 000 $. La baisse du taux de roulement s'est poursuivie de plus belle en 2001. Si la tendance se maintient durant toute l'année, le taux de roulement aura chuté de 60 %. Le coût total des initiatives, y compris les panneaux d'affichage, banquets, casquettes, et conférenciers invités, est de 150 000 $, ce qui donne un ratio coûts-avantages de 5,3 à 1.

On ne peut attribuer la baisse dramatique du taux de roulement à une seule initiative, car elle est attribuable à toutes les initiatives, d'où l'importance de créer une solide fondation à tout programme de mesures incitatives, tels que le Conducteur de l'année que tous les conducteurs ont accueilli à bras ouverts.

*Tableau 3 : Critères d'admissibilité au prix du Conducteur de l'année*

| **Domaine** | **Critères d'admissibilité *** |
|---|---|
| Respect des procédures et politiques de la compagnie et/ou des clients | Deux infractions ou moins (avertissement verbal pour la première infraction, avertissement écrit pour la deuxième) |
| Excès de vitesse | Deux infractions ou moins (avertissement verbal pour la première infraction, avertissement écrit pour la deuxième) |
| Accidents | Évalués par le comité en fonction de la gravité de l'incident |
| Manutention des produits | Le bon produit doit toujours être livré au bon client |
| Déversements et mélanges | Évalués par le comité en fonction de la gravité de l'incident |
| Vérification des pneus | Les pneus doivent être vérifiés toutes les deux heures ou tous les 160 km et les vérifications doivent être introduites dans le système de production de rapports |
| Dommages aux équipements | Aucun dommage |
| Heures de service | Deux infractions ou moins (avertissement verbal pour la première infraction, avertissement écrit pour la deuxième) |
| Garder l'habitacle du camion propre | Deux infractions ou moins (avertissement verbal pour la première infraction, avertissement écrit pour la deuxième) |
| Refus du travail attribué | Deux infractions ou moins (avertissement verbal pour la première infraction, avertissement écrit pour la deuxième) |

*Pour connaître les mesures disciplinaires, voir le tableau 5.

*Tableau 4 : Taux de roulement des conducteurs avant et après*

| Période* | Jan | Fév | Mars | Avr | Mai | Juin | Juil | Août | Sep | Oct | Nov | Déc | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Moyenne mensuelle, de 1996 à 1999 | 20 | 20 | 20 | 25 | 19 | 23 | 13 | 16 | 20 | 21 | 22 | 15 | 233 |
| 2000 | 24 | 9 | 5 | 11 | 17 | 14 | 11 | 8 | 9 | 6 | 9 | 11 | 134 |
| 2001 | 6 | 5 | 8 | | | | | | | | | | |

*Avant la fin de la période au 31 décembre 1999

*Tableau 5 : Mesures disciplinaires*

A. POLTIQUES ET PROCÉDURES DE LA COMPAGNIE ET/OU DES CLIENTS
(Conformément à la définition dans le manuel du conducteur et/ou les documents ou révisions)

| | |
|---|---|
| Première infraction | Réprimande écrite |
| Deuxième infraction | 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année |
| Troisième infraction | 50,00 $ – Période de probation/suspension, dernier avertissement |
| Quatrième infraction | Prime pour le trimestre – éventuel congédiement |

B. VITESSE (VÉHICULE DE LA COMPAGNIE)

| | |
|---|---|
| Première infraction | Réprimande écrite |
| Deuxième infraction | 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année |
| Troisième infraction | 50,00 $ – Période de probation/suspension, dernier avertissement |
| Quatrième infraction | Prime pour le trimestre – éventuel congédiement |

C. ACCIDENTS

| | |
|---|---|
| Non évitables | Aucun |
| Évitables | Le coût des dommages (maximum de la prime pour le trimestre) et disqualification du prix du Conducteur de l'année |

D. CHARGEMENT DES PRODUITS

Le chargement du mauvais produit, sur la mauvaise carte-client, etc.

1) Si l'erreur a été commise à la rampe de chargement et si le produit est détourné vers un autre emplacement sans frais pour la compagnie, aucune autre mesure ne sera prise.

2) Si on découvre l'erreur après que l'unité a quitté la quai de chargement et qu'il est en route :

| | |
|---|---|
| Première infraction | Le coût de l'incident (maximum de la prime pour le trimestre) et disqualification du prix du Conducteur de l'année. |

3) Livraison du produit au mauvais endroit ou livraison du mauvais produit – aucune autre mesure si l'emplacement peut accepter le produit sur livraison.

Si l'emplacement ne peut accepter le produit, le chargement doit être détourné et/ou fractionné, l'unité doit attendre, toute dérogation aux procédures de livraison normales, etc. :

| | |
|---|---|
| Première infraction | Le coût de l'incident (maximum de la prime pour le trimestre) et disqualification du prix du Conducteur de l'année. |

4) Nettoyages

Omission de nettoyer à fond les conteneurs pour vrac solide :

| | |
|---|---|
| Première infraction | Le coût de l'incident (maximum de la prime pour le trimestre) et disqualification du prix du Conducteur de l'année. |

Omission de remplir une fiche de nettoyage :

| | |
|---|---|
| Première infraction | Réprimande écrite ; |
| Deuxième infraction | Amende de 25,00 $ et disqualification du prix du Conducteur de l'année |
| Troisième infraction | Amende de 50,00 $, période de probation/suspension, dernier avertissement |
| Quatrième infraction | Prime pour le trimestre – éventuel congédiement |

## E. DÉVERSEMENTS ET MÉLANGES

| | |
|---|---|
| Non évitables | Aucune mesure |
| Évitables | Le coût des dommages (maximum de la prime pour le trimestre) et disqualification du prix du Conducteur de l'année |

## F. VÉRIFICATION DES PNEUS

En vertu de la politique de la compagnie, les pneus doivent être vérifiés tous les 180 kilomètres ou toutes les deux heures. Ces vérifications doivent être indiquées sur le Tripmaster/Traxis et sur les feuilles de journal. Toute omission de vérifier les pneus donnant lieu à des pneus endommagés :

| | |
|---|---|
| Première infraction | Le coût des dommages (maximum de la prime pour le trimestre) et disqualification du prix du Conducteur de l'année |

G. DOMMAGES AUX ÉQUIPEMENTS

Première infraction Le coût des dommages (maximum de la prime pour le trimestre) et disqualification du prix du Conducteur de l'année

H. INFRACTIONS AU CODE NATIONAL DE LA SÉCURITÉ/CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT DU CONDUCTEUR DU VÉHICULE UTILITAIRE

Omission d'effectuer une inspection avant ou après le voyage, inspection des freins, et/ou autres infractions
Première infraction 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année
Deuxième infraction 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final
Troisième infraction Prime pour le trimestre – éventuel congédiement

Infractions relativement aux feuilles de journal /omission de remettre les feuilles de journal tous les jours ou après chaque trajet
Première infraction 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année
Deuxième infraction 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final
Troisième infraction Prime pour le trimestre – éventuel congédiement

Falsification des registres
Première infraction 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année
Deuxième infraction 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final
Troisième infraction Prime pour le trimestre – éventuel congédiement

I. INFRACTIONS DE SURCHARGEMENT

Première infraction 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année
Deuxième infraction 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final
Troisième infraction Prime pour le trimestre – éventuel congédiement

J. TRIPMASTER/TRAXIS

Tous les conducteurs doivent utiliser leur Tripmaster. Toutes les données doivent être saisies correctement et les données Tripmaster doivent être téléchargées lors de chaque retour au terminal d'attache. Toute omission de la part du conducteur donnera lieu aux mesures disciplinaires suivantes :
Première infraction Réprimande écrite
Deuxième infraction 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année
Troisième infraction 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final
Quatrième infraction Prime pour le trimestre – éventuel congédiement

## K. ENTRETIEN

Omission de garder l'habitacle de l'unité propre et/ou violation de la politique relative à l'usage du tabac

| | |
|---|---|
| Première infraction | Réprimande écrite |
| Deuxième infraction | 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année |
| Troisième infraction | 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final |
| Quatrième infraction | Prime pour le trimestre – éventuel congédiement |

## L. REFUS DU TRAVAIL ATTRIBUÉ

| | |
|---|---|
| Première infraction | Réprimande écrite |
| Deuxième infraction | 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année |
| Troisième infraction | 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final |
| Quatrième infraction | Prime pour le trimestre – éventuel congédiement |

## M. UNIFORMES

| | |
|---|---|
| Première infraction | Réprimande écrite |
| Deuxième infraction | 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année |
| Troisième infraction | 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final |
| Quatrième infraction | Prime pour le trimestre – éventuel congédiement |

## N. AUTRES

Si le coordinateur des conducteurs se penche sur tout problème ne faisant pas l'objet du présent document, il devra établir la pénalité en fonction des critères de référence exposés dans la section ci-dessous. Il devra entre autres réviser les fichiers de tous les conducteurs ayant accumulé des avertissements écrits. Le coordinateur des conducteurs peut discuter de leur compétence avec le comité des conducteurs. On peut en appeler des décisions du coordinateur en suivant le processus.

| | |
|---|---|
| Première infraction | Réprimande écrite |
| Deuxième infraction | 25,00 $ – Disqualification du prix du Conducteur de l'année |
| Troisième infraction | 50,00 $ – Période de probation/suspension, avertissement final |
| Quatrième infraction | Prime pour le trimestre – éventuel congédiement |

Quoique les mesures exposées ci-dessus fassent partie des mesures disciplinaires progressives, le comité des conducteurs et/ou la direction peut réviser les infractions dont on dresse la liste ci-dessus et les pénalités à taux progressif si la gravité de l'infraction nécessite la prise de mesures plus rigoureuses.

# ANNEXE C

# DIAPORAMA TYPE À L'INTENTION DE LA DIRECTION

# Introduction

Les diapositives qui suivent se veulent un guide sur la présentation d'une proposition relative à un programme de mesures incitatives au sein de votre compagnie.

# Projet de mesures incitatives à l'intention des conducteurs de véhicules commerciaux

Nom de la personne présentant le diaporama

# Les buts du projet (choisissez ceux qui s'appliquent)

- Mesures incitatives pour conducteurs
  - La conservation des conducteurs
  - La sécurité des conducteurs grâce à un moins grand nombre de collisions
- L'efficacité du parc
  - La livraison ponctuelle
  - L'efficacité énergétique
  - L'entretien
- C'est le temps ou jamais
  - La compagnie ne traverse pas de crise et regarde vers l'avenir

# Description

- Notre programme de mesures incitatives pour conducteurs mettra pleins feux sur :
  (choisissez parmi les sujets ci-dessous ou ajoutez-en)
  - Le maintien des conducteurs
  - La réduction du nombre de collisions et/ou des primes d'assurances du parc
  - Les livraisons ponctuelles
  - L'efficacité énergétique, autres

**POUR PLUS D'INFOS...**

Programme d'incitation à la sécurité et à la productivité dans le secteur du camionnage - Point de vue canadien (TP 13256F)

# Le problème

- Exposer le problème
  - taux élevé de roulement des conducteurs, piètre efficacité énergétique, coûts découlant des accidents, etc.
- Les coûts pour la compagnie
  - $ amputés du bénéfice net
  - relations avec les clients
  - l'image de marque de la compagnie

# Ressources nécessaires

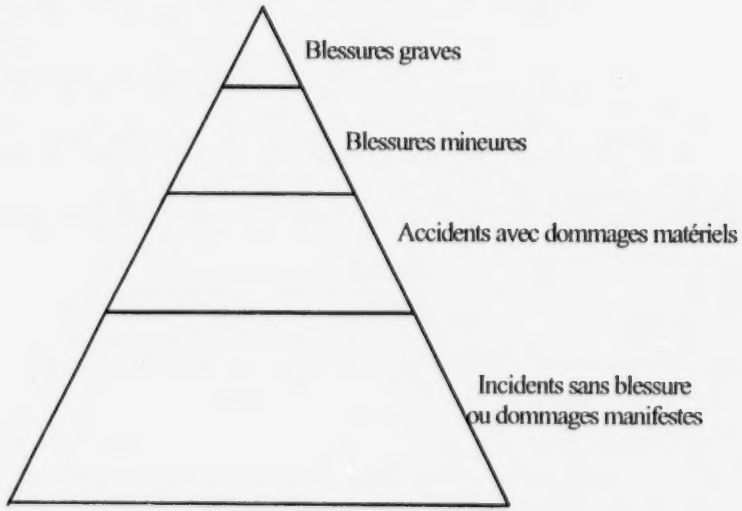
- Le budget et les ressources nécessaires à la mise en oeuvre du programme
  - Vous pouvez, si vous le désirez, consacrer une diapositive à une feuille de calcul. Voir la prochaine diapositive.

# Analyse coûts-avantages – feuille de calcul

| | $$$ | Person-nel | Consultant | Autres | Totaux |
|---|---|---|---|---|---|
| Budget | | | | | |
| Ressources | | | | | |
| Économies | | | | | |
| Totaux | | | | | |

# LA PYRAMIDE DE LA SÉCURITÉ

- **Réduire les incidents pour éviter des accidents**



# Les éléments d'un programme réussi

- Engagement sans réserve de la part de la direction
- Récompenses axées d'ordinaire sur les résultats obtenus
- Récompenses alléchantes
- Accumulation graduelle de crédits
- Des règles simples et de courts délais d'admissibilité aux récompenses

# Les éléments d'un programme réussi

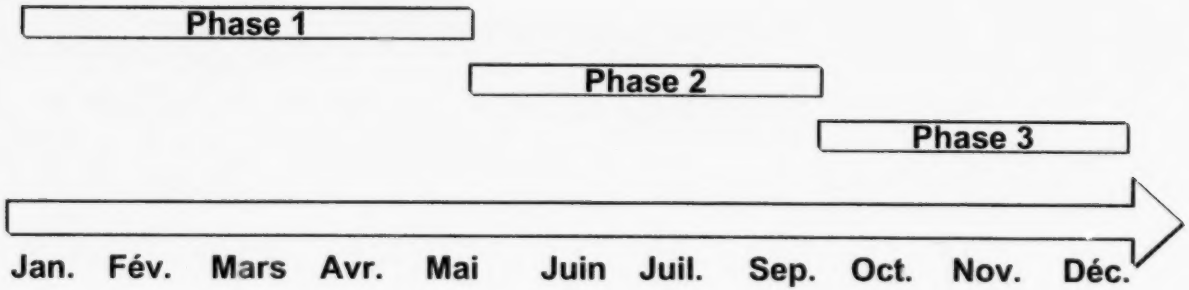
- Les primes équitables et accessibles
- Consultation des récipiendaires
- Attention aux effets néfastes
- Formation
- Révisions et mises à jour régulières

# Les éléments d'un programme réussi

- Il faut une équipe de mesures incitatives représentative pour promouvoir le programme
  - Contribue à la crédibilité et assure l'équité
  - Se prête à la discussion des obstacles
  - Facilite un plan de communication
  - Cerne les besoins en formation

# Horaire

- Passer en revue les étapes critiques de l'horaire



# Documents connexes

- Mesures incitatives pour conducteurs de véhicules commerciaux
  - Manuel de la marche à suivre (TP 13805F)
- Budget
  - Feuille de calcul
- Évaluation
  - Avant et après l'analyse
- Personne-ressource/numéro de téléphone

# ANNEXE D

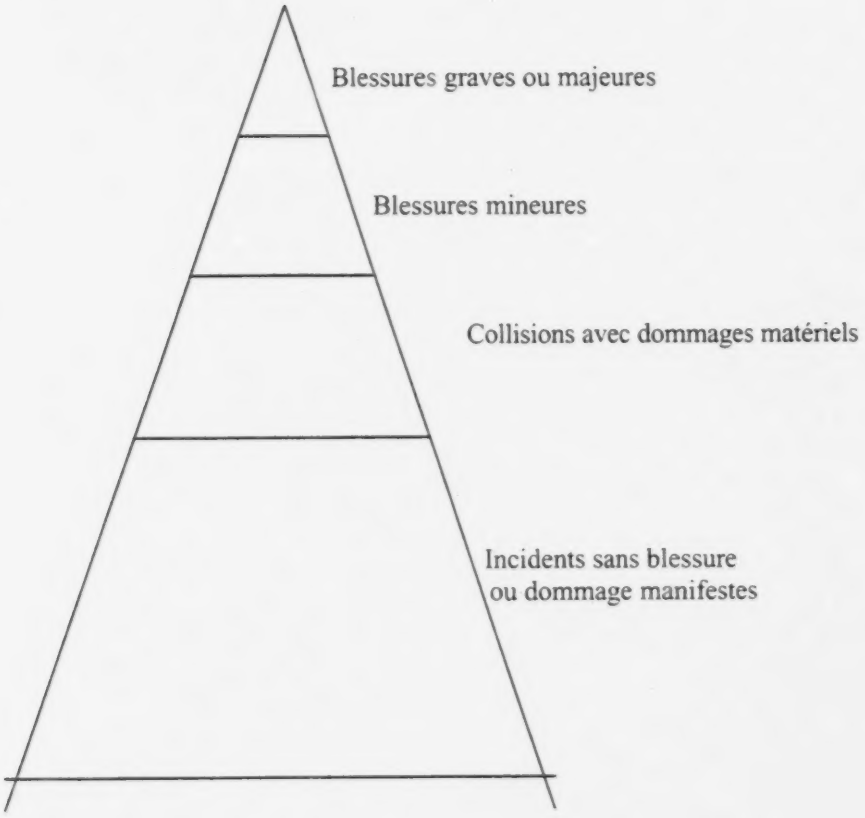
# LISTE DE VÉRIFICATION SIMPLIFIÉE RELATIVE À L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE MESURES INCITATIVES

# 1. Introduction

Les parcs de camions mettent en oeuvre des programmes de mesures incitatives afin d'atteindre un ou plusieurs des objectifs généraux suivants :

- Amélioration de la sécurité
- Hausse de la productivité et de l'efficacité
- Amélioration de la conservation des employés
- Identification des besoins en formation

Du point de vue de la sécurité : réglez les petits problèmes pour éviter les gros. Voir la figure 1.




Source : Frank E. Bird, Jr. et George L. Germaine. Loss Control Leadership. Published by Institute Publishing (A Division of International Loss Control Institute) Highway 78, PO Box 345, Loganville, Georgia 30249. 1987. ISBN 0-88061-054-9.

*Figure 1: Le rapport entre les incidents mineurs et les collisions graves*

## 2. Liste de vérification préparatoire

La présente liste de vérification vise à assurer que le programme de mesures incitatives dispose d'un solide fondement.

- ❑ Les cadres supérieurs souscrivent-ils pleinement au programme ?
- ❑ La direction sait-elle qu'un programme de mesures incitatives efficace exige un engagement et des investissements à long terme ?
- ❑ La direction couchera-t-elle sur papier son engagement au programme ?
- ❑ A-t-on établi un budget pour le programme ?
- ❑ A-t-on nommé un coordonnateur pour le programme ?
- ❑ Mettra-t-on au point un mécanisme afin de pouvoir travailler avec le groupe d'employés cible ?
- ❑ Mettra-t-on sur pied une équipe d'employés, prêts et aptes à contribuer à la mise en oeuvre du programme ?
- ❑ Évaluera-t-on régulièrement le programme, et y apportera-t-on les changements qui s'imposent ?
- ❑ Lance-t-on le programme pour les bonnes raisons (c'est-à-dire, ce n'est PAS une réaction à une crise) ?

Lorsqu'on songe à des programmes de mesures incitatives, on est souvent contraint à examiner les secteurs de la compagnie pouvant nécessiter des améliorations.

## 3. Le choix des mesures incitatives

Après avoir choisi les secteurs cibles et établi un budget pour le programme, il faut ensuite choisir les mesures incitatives et les façons de les remettre aux participants.

❑ Avez-vous des suggestions à formuler à votre équipe de mesures incitatives ?

Voulez-vous que les mesures incitatives soient :
- ❑ En espèces
- ❑ Des prix de reconnaissance
- ❑ Des récompenses
- ❑ De la marchandise
- ❑ Un événement spécial
- ❑ Un ensemble des récompenses ci-dessus

Facteurs à retenir :
- ❑ Est-ce que la récompense sera désirable et alléchante aux yeux des participants ?
- ❑ Reconnaissez-vous le rendement à long terme ?
- ❑ Est-ce que les employés trouvent que le programme est juste et cohérent ?
- ❑ Est-ce que les récompenses sont réalistes ?

# 4. Plan d'action

Pour arriver à bon port il faut savoir gouverner. Voici un exemple d'un plan de buts et objectifs pour un programme de mesures incitatives ayant pour but de réduire la consommation de carburant.

Également

- ❑ Avez-vous songé à instaurer un système de surveillance quelconque ?

  ☐ OUI ☐ NON

- ❑ Est-ce que la technologie à introduire aidera les conducteurs à effectuer leurs tâches quotidiennes et leur donnera des commentaires positifs quant à l'amélioration de leur rendement ?

  ☐ OUI ☐ NON

*Tableau 1 : Buts et plan d'action types*
*(Une gracieuseté du Council of Driver Trainers, section de l'est de l'Ontario)*

| **BUTS & PLAN D'ACTION (BPA)** | |
|---|---|
| **Nom :** Programme d'efficacité énergétique | **Superviseur/Directeur :** |
| **Entreprise :** Transport ABC | **Date :** (jour/mois/année) |
| **BUT :** (Que désirez-vous réaliser ? Quel est le but ou l'objectif général recherché ?) Réduire la consommation d'essence de 61 600 gallons impériaux.<br><br>Améliorer la performance de notre parc de 7,1 milles au gallon à 7,5 milles au gallon durant la période allant du (jour/mois/année) au (jour/mois/année). | |
| **OBJECTIFS:** (Comment vous y prendrez-vous pour mesurer les réalisations ? Énoncez les cibles ou jalons précis dont vous vous servirez pour mesurer l'amélioration.)<br><br>À compter du (jour/mois/année) nous allons acheter 61 600 gallons impériaux de moins par rapport à (année). Le coût du carburant en (année) se traduira par des économies d'au moins 151 536 $ par rapport à pareille époque en (année). Nous pourrons évaluer les économies mensuelles, au fur et à mesure que le coût du carburant pour chaque mois de (année) est calculé et enregistré. | |
| **PLAN D'ACTION** | **DATE CIBLE** |
| Élaborer un plan visant à augmenter le nombre de milles au gallon de 6,1 milles au gallon à 6,5 milles au gallon et le présenter au décideur. | (jour/mois/année) |
| Expliquer le programme aux chefs des services de l'entretien et administratif. Le service de l'entretien devra s'assurer que tous les véhicules sont capables de fournir les milles au gallon tel qu'énoncé dans la norme. Le service administratif devra pour sa part veiller à ce que nous disposions de mécanismes pour suivre la consommation de carburant de chaque véhicule. Nous voulons de plus être en mesure de suivre les progrès mensuels relatifs à | (jour/mois/année) |

| | |
|---|---|
| notre but. Étant donné que chaque véhicule a son conducteur, nous voulons favoriser la concurrence. | |
| Expliquer le programme à tous les conducteurs lors d'une rencontre. | (jour/mois/année) |
| Mettre la dernière main au programme de formation et passer une semaine avec le formateur des conducteurs. | (jour/mois/année) |
| Mettre la dernière main aux plans de leçon et au programme détaillé afin de les présenter aux conducteurs lors de rencontres ayant lieu entre Noël et le Nouvel An. | (jour/mois/année) |
| Entamer le programme de formation des conducteurs, en faisant des voyages avec chaque conducteur et implanter un programme d'évaluation. | (jour/mois/année) |
| Vérifier les progrès que fait le programme et apporter les changements qui s'imposent. | (jour/mois/année) |
| Préparer un rapport d'étape mensuel à l'intention de tous les conducteurs. | (jour/mois/année) |
| **COÛT** | **AVANTAGE** |
| Deux fois 1 520 $ pour les radiateurs de chauffage de moteur et de cabine mis à l'essai sur les tracteurs 16 et 22.<br><br>Payer le formateur de conducteurs 600 $/ semaine pendant environ 22 semaines. | Économiser plus de 150 000 $ par rapport au coût actuel du carburant.<br><br>Améliorer la consommation de carburant d'un mille au gallon impérial. |
| **RÉVISION & ENTENTE** | |
| **SIGNATURE :** | **DATE :** |
| **SIGNATURE :** | **DATE :** |

# 5. Équipe de mesures incitatives

Les programmes de mesures incitatives qui adoptent une approche axée sur l'équipe obtiennent d'ordinaire des résultats bien supérieurs aux programmes établis par une seule personne.

L'équipe de mesures incitatives a trois grands rôles :

- Agir comme point de communication au sein de l'entreprise ;
- Mettre en oeuvre les programmes de mesures incitatives acceptés ; et
- Être à l'affût des problèmes et des réalisations.

- ❑ Avez-vous mis sur pied votre propre équipe de mesures incitatives ?
- ❑ Avez-vous songé aux éventuels membres de cette équipe ?
- ❑ Quel sera le rôle de l'équipe de mesures incitatives lors de la mise en oeuvre du programme ?
- ❑ Qui présidera les réunions ?
- ❑ Qui prendra les notes durant les réunions ?
- ❑ Avez-vous songé aux points suivants avant de tenir la première réunion de l'équipe de mesures incitatives ?
    - ☐ Énonce du but
    - ☐ Portée des activités
    - ☐ Nombre de membres
    - ☐ Fréquence des réunions
- ❑ L'équipe établit-il des objectifs justes et équitables dans le cadre du programme ?
- ❑ L'équipe se concentre-t-elle sur les faits ou les défauts?
- ❑ A-t-on mis sur pied un processus d'appel pour composer avec les conducteurs qui sont insatisfaits des décisions prises par l'équipe de mesures incitatives ?
- ❑ Avez-vous cerné des services à l'externe possédant de l'expertise au cas où vous en auriez besoin ?

## 6. Communication

Un flux continu d'information fera en sorte qu'on manifestera toujours de l'intérêt au programme.

- ❑ Votre manuel des employés renferme-t-il de l'information sur le programme de mesures incitatives ?
- ❑ Rencontrez-vous les employés en personne pour discuter du programme ?
- ❑ Affichez-vous de l'information sur les babillards ?
- ❑ Faites-vous un usage efficace de vos bulletins/circulaires internes ?
- ❑ Avez-vous conçu et installé des boîtes à suggestions ?
- ❑ Prévoyez-vous des séances de formation pour aider les conducteurs à atteindre les objectifs ?
- ❑ Organisez-vous des événements spéciaux, comme une réception, pour reconnaître les meilleurs conducteurs ?
- ❑ Faites-vous du réseautage pour échanger des idées avec d'autres parcs qui ont recours à des mesures incitatives ?

## 7. Objections et obstacles aux programmes de mesures incitatives

Attendez-vous à ce que des employés s'opposent au programme. Rappelez-vous que ce ne sont pas tous les employés qui accepteront les programmes de mesures incitatives. Voici donc les objections et obstacles les plus courants. Lesquels connaissez-vous ?

- ❑ Les conducteurs ont tendance à sous-déclarer les collisions pour qu'ils soient toujours admissibles aux récompenses.
- ❑ Nous avons parfois des collisions fantômes dont personne ne semble être responsable.
- ❑ Les nouveaux employés affirment qu'ils se sentent laissés pour compte.

La mise en œuvre d'un programme de mesures incitatives exige également l'engagement de la part de la compagnie. Voici quelques objections formulées par la direction :

- ❑ Les coûts administratifs du programme sont trop élevés.
- ❑ L'administration du programme de mesures incitatives nécessite beaucoup de temps.
- ❑ Les programmes de mesures incitatives nécessitent la réorganisation de la collecte de données au sein d'un parc.

L'un des problèmes majeurs que connaît le programme de mesures incitatives et le recours aux récompenses pécuniaires imposables.

- ❑ Assurez-vous que les employés savent que les versements effectués en vertu du programme de mesures incitatives sont imposables.

## 8. Rehausser l'image auprès du public

Annoncez votre programme.

- ❑ Avez-vous renseigné vos clients sur votre programme de mesures incitatives ?
- ❑ Avez-vous renseigné les représentants du gouvernement et le grand public de votre programme ?
- ❑ Avez-vous envoyé aux journaux régionaux de l'information sur votre programme de mesures incitatives et sur les conducteurs qui se méritent des prix ?
- ❑ N'oubliez pas d'annoncer votre compagnie auprès des futurs employés. Avez-vous noué des liens avec des écoles de formation afin de présenter votre compagnie à de nouveaux conducteurs ?

## 9. L'évaluation de votre programme

Tous les programmes doivent être évalués et modifiés régulièrement.

- ❑ Adoptez-vous l'approche « avant-après »?
- ❑ Avez-vous fixé des délais réalistes ?
- ❑ Tenez-vous des registres complets ?
- ❑ Avez-vous élaboré des procédures de calcul des coûts et avantages ?
- ❑ Avez-vous inclus dans vos calculs les coûts indirects et les avantages ?

## RAPPELEZ-VOUS – ENCADREZ. . . AU LIEU DE TOURMENTER